



# Como Realizar a Gestão de um Projeto de Alto Risco? O Relato da Repatriação das Ararinhas-azuis ao Brasil

Camile Lugarini<sup>1</sup> & Ugo Eichler Vercillo<sup>2</sup>

Recebido em 09/11/2020 – Aceito em 05/02/2021

<sup>1</sup> Cemave/ICMBio, Brasil. <camile.lugarini@icmbio.gov.br>.

<sup>2</sup> ICMBio, Brasil. <ugo.vercillo@icmbio.gov.br>.

**RESUMO** – A gestão de projetos envolve diferentes ferramentas de planejamento e engajamento da equipe, com objetivo de apresentar as entregas dentro do prazo e com custo reduzido (eficiência). No mundo complexo atual, em que a mudança é a regra, o valor agregado do produto se torna cada vez mais importante, num contexto em que a eficácia é mais importante que a eficiência. Para projetos envolvendo a conservação da biodiversidade se busca utilizar diferentes ferramentas para a sua execução. Neste contexto, o Plano de Ação Nacional para a Conservação da Ararinha-azul (*Cyanopsitta spixii*) é um dos que tem maior visibilidade no Brasil, por contemplar uma espécie bandeira possivelmente extinta na natureza. Neste relato apresentam-se os resultados de um projeto executado com sucesso: Plano de Pouso para a realização da repatriação de 52 ararinhas-azuis. O modelo de gestão adotado foi tradicional, com algumas abordagens da gestão ágil de projetos, especialmente no que concerne à entrega de produtos de valor para os *stakeholders*, sem a necessidade de gerar planejamentos e documentação excessivos. Em 03 de março de 2020, as ararinhas-azuis voltaram à Caatinga, ainda em situação de cativo, mais um grande passo para voltarem a voar livres.

**Palavras-chave:** Conservação; ferramenta de gestão; gestão ágil; gestão tradicional; gestão híbrida; plano de ação nacional.

## How to Perform the Management of a High Risk Project? The Report of the Repatriation of Spix's Macaws to Brazil

**ABSTRACT** – Project management involves different tools to plan and engage a team, with the aim of presenting deliveries on time and with reduced cost (efficiency). In today's complex world where change is the rule, the added value of the product becomes increasingly important, in a context where effectiveness is more important than efficiency. For projects involving the biodiversity conservation, it is sought to use different tools for its execution. In this context, Spix's macaw (*Cyanopsitta spixii*) Action Plan is more visible one in Brazil, as it includes a flag species probably extinct in the wild. In this report we present the results the succeeded project: 'Landing Plan for the repatriation of 52 Spix's macaws'. The management model adopted was traditional, using some agile project management approaches, especially with regard to delivering products of value to the stakeholders, without the need to generate excessive planning and documentation. On March 3rd, 2020, the Spix's macaws returned to the Caatinga, still in captivity, another big step to return to free flight.

**Keywords:** Conservation; management tool; agile management; traditional management; hybrid management; national action plan.

## ¿Cómo Realizar la Gestión de un Proyecto de Alto Riesgo? El Informe de la Repatriación de Guacamayos de Spix a Brasil

**RESUMEN** – La gestión de proyectos involucra diferentes herramientas para planar y involucrar al equipo, con el objetivo de presentar las entregas a tiempo y con un costo reducido (eficiencia). En el complejo mundo actual donde el cambio es la norma, el valor agregado del producto es más importante, en un contexto donde la efectividad es más importante que la eficiencia. Para proyectos que involucren la conservación de la biodiversidad, se busca utilizar diferentes herramientas para su ejecución. En este contexto, el Plan de Acción Nacional para la Conservación del Guacamayo de

Spix (*Cyanopsitta spixii*) es el más visible en Brasil, ya que incluye una especie bandera posiblemente extinta en la naturaleza. En este reporte, se presentan los resultados del proyecto exitosamente ejecutado: Plan de Aterrizaje para la repatriación de 52 Guacamayos de Spix. El modelo de gestión adoptado fue tradicional, utilizando algunos enfoques ágiles de gestión de proyectos, especialmente en lo que respecta a la entrega de productos de valor a las partes interesadas, sin necesidad de generar una planificación y documentación excesiva. En 3 de marzo de 2020, los guacamayos regresaron a la Caatinga, aún en cautiverio, otro gran paso para volver a volar libres.

**Palabras clave:** Conservación; herramienta de gestión; gestión ágil; gestión tradicional; gestión híbrida; plan de acción nacional.

## Introdução

As ações de conservação são imprescindíveis para evitar a extinção das espécies. De acordo com Bolam *et al.* (2021), por meio de ações de conservação, a extinção de pelo menos 28 a 48 espécies de aves e mamíferos foi evitada entre 1993-2020 (vigência da Convenção sobre Diversidade Biológica), e de 11 a 25, entre 2010-2020 (vigência da Meta 12 de Aichi). Em outras palavras, o número de extinções de mamíferos e aves no mundo teria sido pelo menos 2,9 a 4,2 vezes maior para 1993-2020 e 12 a 26 vezes maior para 2010-2020 se não fossem implementadas ações de conservação. No topo desta lista de espécies figura a ararinha-azul (*Cyanopsitta spixii*), espécie considerada extinta na natureza (Butchart *et al.*, 2018) e que necessita de reintrodução. Dentro da estratégia de conservação da espécie, existem diversas ações relativas à conservação do seu *habitat*, proteção, manejo *ex situ* e reintrodução (ICMBio, 2019). As ações são desafiadoras, especialmente, pelas consequências da consanguinidade na reprodução e na saúde (Hammer & Watson, 2012), assim como ameaças e riscos associados à reintrodução de uma espécie extinta na natureza (White Jr. *et al.*, 2015) e alto custo associado a execução da estratégia (e.g. Barbosa & Tella, 2019). Em 2020, uma das ações prioritárias deu origem a um projeto desafiador: realizar o maior evento de repatriação da nossa fauna.

Os projetos nascem de uma necessidade ou de uma oportunidade (Camargo & Ribas, 2019), sendo um esforço temporário empreendido para gerar resultados únicos. Gerenciar um projeto é transformar em realidade algo que está na mente de um grupo de idealizadores, com resultados tangíveis, beneficiando as partes interessadas (*stakeholders*) (Cierco *et al.*, 2012). O modo tradicional de gerenciamento de projetos, preditivo ou cascata (*waterfall*) normalmente é utilizado quando se trabalha em um ambiente estável e

com cronograma estrito para desenvolvimento de produtos. Nesse método planeja-se tudo, com estimativa do todo e tudo é entregue no final do projeto. O planejamento é denso, extenso, trabalhoso e normalmente planejado pelo coordenador do projeto, que também é responsável pela coesão da equipe e cumprimento do cronograma e prazos. Cabe a ele chegar aos resultados e se adaptar, aplicando os princípios, técnicas e ferramentas para ajudar a construir produtos de maneira ágil e eficaz (Cierco *et al.*, 2012).

No entanto, a velocidade das mudanças é brutal, e os desafios emergem a todo o momento. A incerteza sobre o futuro aumenta a necessidade de flexibilidade e agilidade, sendo preciso pensar em forma não linear na relação causa-efeito. Nesse contexto, com alto grau de incertezas e complexidade, o modelo de gestão dos projetos deve acompanhar a mudança. Planejar constantemente em ciclos curtos de tempo ajuda a conviver com a incerteza. Esse é o modelo ágil de gestão de projetos. A priorização de ações é baseada em algo que gere valor aos *stakeholders* e que permita mobilidade diante das mudanças ao longo do projeto em função da necessidade (Camargo & Ribas, 2019).

Nessa dicotomia, qual seria o melhor método de gestão para um projeto? O método a ser escolhido deve ser aquele que funciona, traz resultados e faz sentido para o coordenador e sua equipe, gerando o maior valor possível para os *stakeholders*. Cabe às organizações e coordenadores de projeto optar por um método que melhor se adeque a sua realidade e, que seja, de preferência, prático e aplicável. Sem planejamento, as chances de sucesso do projeto são de apenas 2%. Por outro lado, um planejamento extenso, trabalhoso e planejado unicamente pelo coordenador do projeto desmotiva a equipe e as mudanças contínuas podem levar ao insucesso



devido ao novo contexto (Camargo & Ribas, 2019). Apresentamos aqui nossa experiência e sucesso na gestão de um projeto prioritário na conservação da fauna silvestre: Plano de Pouso, a Repatriação de 52 Ararinhas-azuis. Esta experiência foi escolhida por conter ações de alta complexidade, em um ambiente desafiador e em constante mudança, que transpassava as barreiras geopolíticas, com prazo curto de execução. Nesta era de disrupção contínua, em que a inovação desponta a todo o momento, o produto aqui apresentado pode ter um efeito em rede, isto é, pode ganhar um valor adicional, se utilizado como modelo para a gestão de outros projetos.

## Relato de Experiência

Os planos de ação nacionais são reconhecidos como a estratégia do governo brasileiro para a conservação das espécies ameaçadas de extinção e priorizam ações necessárias para a conservação dos taxa alvo (MMA, 2014b; MMA, 2018). O Plano de Ação Nacional para a Conservação (PAN) da Ararinha-azul tem o seguinte objetivo: “Realizar a reintrodução de ararinhas-azuis em sua área de ocorrência original até 2024, buscando seu aumento populacional contínuo e conservando *habitat* com envolvimento comunitário em práticas sustentáveis” (ICMBio, 2019). A espécie é considerada criticamente em perigo, possivelmente extinta na natureza (MMA, 2014a). Apesar dos excelentes resultados alcançados no manejo em cativeiro (conservação *ex situ*) da espécie nos últimos anos (ICMBio, 2013), para a reintrodução ainda faltava um grande passo: a transferência e ambientação de ararinhas-azuis criadas e mantidas, especialmente, em mantenedores no exterior para a área de ocorrência histórica, na Caatinga do sertão baiano. Para tanto, era necessário estabelecer um Centro de Reprodução e Reintrodução para a espécie no recentemente criado Refúgio de Vida Silvestre da Ararinha Azul (Brasil, 2018). Para consecução destas ações, o governo federal firmou Memorandos de Entendimento com instituições parceiras e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) assinou, no dia 07 de junho de 2019, um acordo de cooperação com a *Association for the Conservation of Threatened Parrots* (ACTP) para possibilitar a conclusão das obras do Centro

de Reprodução e Reintrodução da Ararinha-azul. Essa organização não governamental internacional, que detém grande parte da população em cativeiro, teria que, em conjunto com o ICMBio, estabelecer o referido centro e a equipe e transportar 52 ararinhas-azuis para ele. Foi então estabelecido o projeto: Plano de Pouso, a Repatriação de 52 Ararinhas-azuis. Os desafios enfrentados nesta transferência diziam respeito ao término da execução da obra do mantenedor em tempo, obtenção de toda a documentação necessária para transferência internacional, articulação necessária para possibilitar o desembarque aéreo em um aeroporto que não faz transporte de animais silvestres e não recebe aviões de passageiros vindos do exterior, realizar com segurança o transporte terrestre, realizar quarentena no local de destino em conformidade com a legislação pertinente, possibilitar a chegada de grande número de animais nas estradas de chão danificadas por uma estação chuvosa intensa e, além de tudo, realizar a comunicação, divulgação e engajamento do público. O ICMBio tem experiência em realizar transporte internacional de espécies ameaçadas de extinção, mas nunca havia realizado um evento de tal magnitude e abrangência. Quaisquer problemas poderiam levar à perda de animais e, por ser um evento de grande visibilidade, todos os riscos deveriam ser previstos e mitigados.

## Material e Métodos

Os projetos normalmente envolvem grupos heterogêneos e com diferentes expectativas, o que faz o processo de gestão mais complexo. Para convergir anseios, desejos e valores, proporcionando qualidade, custo adequado e cumprimento de prazos, o primeiro passo foi o mapeamento de interesses, expectativas, forças e fortalezas dos *stakeholders* (partes envolvidas/interessadas/afetadas diretamente ou indiretamente). Nessa etapa antecipamos a influência destes *stakeholders*, analisando suas iniciativas ou falta delas, para potencializar a influência positiva e minimizar ou neutralizar a ação nociva (Cierco *et al.*, 2012).

Posteriormente, identificamos ações e responsabilidades por meio de uma matriz para o planejamento *5W1H*, acrônimos que representam as principais perguntas a serem elaboradas e respondidas ao investigar ou relatar um fato ou situação: o que (*what*), quando (*when*), onde

(*where*), por que (*why*), quem (*who*) e como (*how*). Selecionamos dois *softwares online*: MeisterTask (<https://www.mindmeister.com>) e Microsoft Planner (<https://products.office.com/pt-br/business/task-management-software>), além de uma tabela em Excel com atividades compartilhada entre a equipe para acompanhamento do projeto. Para avaliar o uso, qualidade e limitações dos *softwares* na gestão de projetos, desenvolveu-se um questionário com perguntas abertas e fechadas, que foi compartilhado com envolvidos.

Quinze dias antes da repatriação das ararinhas-azuis, fizemos uma matriz de risco. O risco é uma condição futura incerta, que pode ter consequências positivas e negativas sobre o objetivo, tempo, custo, escopo ou qualidade do projeto. Escolhemos as causas raízes, ou as mais importantes, que se removidas, evitariam o risco negativo. Descrevemos a causa da raiz de risco e o efeito utilizando a frase orientadora “Se <causa raiz>, então <efeito>”. Depois realizamos a ordenação e classificação. Definimos a probabilidade e o impacto de cada risco, calculamos a exposição a eles, por meio de uma matriz de probabilidade *versus* impacto. Para o planejamento de respostas (opções e ações para

aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças) usamos respostas proativas ou de contenção, que são executadas antes de o evento ocorrer. As estratégias utilizadas foram: 1. mitigação da probabilidade, resposta preventiva para diminuir a probabilidade do risco se tornar um evento; 2. mitigação do impacto é a ação preventiva para diminuir o impacto; e 3. transferência, repassando a responsabilidade pelo impacto para uma terceira parte (e.g. seguro). Periodicamente a equipe reavaliou o planejamento de risco para detectar mudanças no *status* do risco, probabilidade de um risco aumentar ou diminuir, mudança no impacto do risco, ineficácia das estratégias e novos riscos (Cierco *et al.*, 2012).

## Resultados

### Mapeamento de *stakeholders* e matriz de planejamento

Todos aqueles que eram afetados diretamente pelo projeto foram identificados como os *stakeholders* primários, e aqueles que eram afetados indiretamente foram identificados como *stakeholders* secundários, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – *Stakeholders* primários e secundários identificados no projeto Plano de Pouso, a Repatriação de 52 Ararinhas-azuis.

Tipo	Categoria	Instituição	Função
Primário	Organizações não governamentais (ONGs)	Association for the Conservation of Threatend Parrots (ACTP)	Responsável pela repatrição de ararinhas-azuis, manutenção do Centro de Reprodução e Reintrodução, reintrodução e monitoramento da população reintroduzida
		Al Wabra Wildlife Preservation (AWWP)	Financiamento e empréstimo de ararinhas-azuis
		Eco-conservation	Responsável pela execução de recursos e obtenção de autorizações e licenças
		Pairi Daiza Foundation Populationsschutz e.V.	Financiamento
	Empresas	Zoologischen Gesellschaft für Arten und (ZGAP)	Financiamento
		Deli Nature	Financiamento
		Kauri Cab	Financiamento
		Casa Maior	Construtora responsável pelo Centro de Reprodução e Reintrodução
	Instituições públicas	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)	Executor e coordenador
		Ministério do Meio Ambiente (MMA)	Executor e coordenador





		Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)	Responsável pela emissão de licenças, e liberação das aves
		Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA)	Responsável pela emissão de autorizações e licenças
		Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	Aprovação da quarentena, recepção das aves e emissão do Certificado Zoosanitário Internacional
		Polícia Federal	Incluída na rede de fiscalização e liberação de estrangeiros no aeroporto
		Polícia Rodoviária Federal	Incluída na rede de fiscalização, acompanhamento e comboio
		Infraero	Responsável pela logística de recebimento da aeronave
		Prefeitura de Curaçá	Apoio local e organização da recepção pública
Secundários	ONGs	Parrots International	Apoio
	Mantenedores	Criadouro Fazenda Cachoeira, Pairi Daiza zoo, Jurong Bird Park	Mantenedores da espécie
	Instituições públicas	Instituições de segurança pública	Apoio
		Universidades regionais	Apoio
	Outros	Comunidades, voluntários, colaboradores do Plano de Ação Nacional para a Conservação da Ararinha-azul	Apoio

Na Tabela 2 demonstra-se o modelo de preenchimento da matriz para o *stakeholder* ICMBio.

A matriz estabelecida para o planejamento do projeto está apresentada na Tabela 3.

Tabela 2 – Modelo de mapeamento de *stakeholders*, indicando suas funções (*sponsor*, comitê executivo, coordenador) do projeto Plano de Pouso, a Repatriação de 52 Ararinhas-azuis.

Stakeholder	Função	Forças/Oportunidades	Fraqueza/Ameaça	Expectativas
ICMBio	Coordenador e executor; implementa Plano de Comunicação	1 - Governança 2 - Credibilidade à equipe 3 - Priorização na gestão 4 - Integração entre parceiros 5 - Nivelamento interno e externo 6 - Equipe técnica especializada 7 - Conhecimento histórico do processo e do grupo envolvido 8 - Captação de recursos financeiros	1 - Falta de governança sobre o plantel de ararinhas-azuis	1- Ser reconhecido como responsável pela conservação da espécie 2 - Dar visibilidade adequada ao ICMBio/MMA e parceiros e garantir a unidade do grupo 3 - Executar com eficiência e eficácia todos os processos relacionados

Tabela 3 – Matriz de planejamento do projeto Plano Piloto.

O quê?	Quando?	Onde?	Por quê?	Quem?	Como?
Finalizar a construção do Centro de Reprodução e Reintrodução da Ararinha-azul	março/2020	Fazenda Ararinha Azul	Repatriar 52 ararinhas-azuis	ACTP e Eco	Contratando construtora e liberando recurso
Repatriar 52 ararinhas-azuis	03 de março de 2020	Centro de Reprodução e Reintrodução da Ararinha Azul	Formar plantel na área de ocorrência histórica	ACTP e ICMBio	Providenciar documentação necessária, avião fretado e equipe
Realizar a quarentena de 52 ararinhas-azuis	03-24 de março de 2020	Centro de Reprodução e Reintrodução da Ararinha Azul	Requerimento do MAPA para importação e garantir a segurança sanitária	ACTP, veterinários, MAPA	Elaborar e seguir os procedimentos operacionais padrão aprovados

### Escolha do modelo de gestão e seleção de ferramentas

O projeto Plano de Pousio foi gerido pelo método híbrido, com o coordenador do projeto como principal articulador com *stakeholders* e equipe. A equipe tinha autonomia e trabalhava de forma cooperativa. O acompanhamento da implementação se deu por meio de especialmente pela tabela em Excel compartilhada com o gabinete, Divisão de Comunicação (DCOM), Coordenação Geral de Estratégias para Conservação (CGCON) e Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres (CEMAVE).

As vantagens de utilizar os dois *softwares* Meister Task e Planner para a gestão do projeto foram: fácil visualização, aviso de vencimento de tarefas por e-mail, acesso por celular, visualização do andamento por meio de gráficos e exportação de tabelas .csv. A desvantagem foi o tempo de preenchimento e a não adesão dos interessados. Quatro pessoas envolvidas direta ou indiretamente nos diversos projetos responderam ao questionário. Somente o Planner foi utilizado pelos outros entrevistados, havendo relato de ser fácil de usar como a única vantagem apresentada. A resistência apresentada pode estar relacionada com o número de *softwares* compartilhados. Dentre todos os *softwares*, Planner pareceu uma boa opção, especialmente porque todos os servidores do ICMBio têm acesso. Entretanto, para projetos que envolvem colaboradores, Meister Task tem uma ótima interface.

### Execução do projeto

A obra do Setor de Tratamento e Pesquisa e do Setor de Reprodução do Centro tinha previsão de conclusão em 17 de fevereiro, postergada para 03 de março de 2020, dia da chegada das ararinhas-azuis. O Centro também deveria ser paralelamente equipado e ter material necessário para a quarentena e manutenção de 52 ararinhas-azuis, vindas da ACTP na Alemanha. Entretanto, somente o básico foi provido, havendo atraso também devido à emergência da Covid-19 (*Corona Virus Disease 2019*). Por último, a ACTP disponibilizou equipe contratada de especialistas em manejo, reprodução e saúde. As tarefas e seu andamento foram sendo preenchidas nos *softwares* de acompanhamento pela coordenadora do PAN e coordenador do projeto. Grande parte delas apresentou atraso na implementação em um a dois meses, dando-se prioridade à execução de tarefas urgentes. Este atraso esteve relacionado principalmente com: 1. excesso de tarefas em curto prazo; 2. tarefas que dependiam de parceiros, não estando sobre a governança do ICMBio; 3. desenvolvimento de outras atividades concomitantes.

### Matriz de risco

Chegamos ao final do projeto, com as tarefas prioritárias (aquelas que não impediram a repatriação) fechadas até 03 de março de 2020. Nosso objetivo final foi realizar a repatriação e possibilitar a segurança das aves no território



brasileiro, o que foi cumprido. A matriz de risco foi importante para traçarmos medidas de contingência antes da repatriação das ararinhas (Tabela 4). Pela primeira vez importamos 52 aves

ameaçadas de extinção ao mesmo tempo, com transporte direto para o aeroporto de destino e quarentena diretamente no local de permanência das aves.

Tabela 4 – Matriz de risco do projeto Plano de Pouso, a Repatriação de 52 Ararinhas-azuis. Exp (exposição) = probabilidade\* impacto, pri = prioridade, e exp res = exposição residual após a contenção.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da ameaça/risco</b>	<b>Exp</b>	<b>Pri</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Descrição da contenção</b>	<b>Exp res</b>
Infraestrutura	Se o Centro não ficar pronto, as ararinhas não poderão ser repatriadas	0,7	1	(-) Mitigação da probabilidade	Verificar cumprimento de prazos com parceiros; manter acessos trafegáveis; ter retroescavadeiras e outros veículos para possibilitar a chegada à obra	0,09
Infraestrutura	Se não houver equipamentos, as atividades de alimentação, manejo diário e veterinário terão prejuízo	0,64	2	(-) Mitigação do impacto	Fazer uma lista de equipamentos e material a ser adquirido; verificar periodicamente a compra de equipamentos e material	0,09
Infraestrutura	Se não houver vigilância e controle, as ararinhas-azuis podem ser roubadas e/ou traficadas	0,45	3	(-) Mitigação da probabilidade	Verificar plano de vigilância; articular rede de instituições parceiras para fiscalização e comboio	0,08
Transporte	Se houver algum problema com o voo ou transporte terrestre (roubo de carga, acidente, dentre outros), as ararinhas-azuis podem vir a óbito	0,18	4	(-) Mitigação da probabilidade (-) Transferência	Ter equipe de veterinários acompanhando transporte, dirigir com velocidade baixa, cuidar com animais na estrada, realizar ações preventivas nas estradas de terra, ter carros extras disponíveis ou máquinas para desencilhar carros, ter acessos alternativos, fazer seguro dos carros	0,01
Termos de compromisso	Se a ACTP desistir, os animais voltam para a Alemanha	0,24	5	(-) Mitigação da probabilidade; (-) Mitigação do risco	Verificar acordos e termos de compromisso	0,1
Infraestrutura	Se houver ataque de abelhas africanizadas, haverá mortalidade de ararinhas-azuis	0,16	6	(-) Mitigação da probabilidade	Elaborar e implementar projeto de controle de abelhas africanizadas	0,05
Quarentena	Se houver alguma doença, as aves podem vir a óbito ou infectar populações residentes	0,14	7	(-) Mitigação da probabilidade; (-) Mitigação do impacto	Seguir os requisitos de importação, não importar aves positivas para os principais patógenos ou fazer tratamento, seguir os Procedimentos Operacionais Padrão aprovados para a quarentena	0,15
Recursos humanos	Se não houver o contrato com o consultor veterinário e se não houver cadastro no Conselho Federal de Medicina Veterinária, ele não irá prestar o serviço	0,14	8	(-) Mitigação da probabilidade	Assinar o contrato com o veterinário; cadastrar no site do Conselho	0
Licenças	Se não houver liberação do MAPA para os alimentos doados para as ararinhas-azuis, não haverá alimento para elas	0,1	9	(-) Mitigação da probabilidade	Verificar andamento das licenças de importação de alimento	0
Licenças	Se não houver representantes do IBAMA e MAPA no aeroporto, as ararinhas-azuis não serão liberadas	0,06	10	(-) Mitigação da probabilidade	Encaminhar Ofícios e proporcionar logística	0
Divulgação	Se parceiros não forem convidados, pode haver retaliação <i>online</i> ou <i>in loco</i> do Projeto	0,1	11	(-) Mitigação da probabilidade	Convidar todos os parceiros para a festividade em Curaçá	0,025

Posteriormente à elaboração da matriz, fizemos duas reuniões por semana para mitigar os principais impactos e probabilidade, atualizando a matriz de risco até a repatriação de 52 ararinhas-azuis, as quais passaram por quarentena por mais de 21 dias e foram liberadas sem nenhum problema veterinário diagnosticado. Os recintos necessitaram de reparos adicionais, os quais foram realizados enquanto as aves estavam em quarentena.

## Discussão

A gestão de projetos envolve diferentes ferramentas e modelos para planejar e engajar a equipe com eficiência. No mundo complexo atual em que a mudança é a regra, o valor agregado do produto e a qualidade, respeitando as restrições, se tornam cada vez mais relevantes num contexto em que a eficácia é mais importante que a eficiência (Cierco *et al.*, 2012). Neste contexto, foram testadas ferramentas e modelos de gestão de projetos. O modelo de gestão adotado foi tradicional, utilizando algumas abordagens da gestão ágil de projetos, especialmente no que concerne entregar produtos de valor para os *stakeholders*, sem a necessidade de gerar planejamentos extensos e documentação excessiva.

O modelo de gestão a ser escolhido é dependente das características do projeto, entretanto, ferramentas de comunicação entre a equipe, *sponsor* e *stakeholders* são imprescindíveis. Independentemente do *framework* a ser utilizado, os indivíduos e as interações devem ser mais importantes que processos e ferramentas. E, por isso, a comunicação frequente com a equipe e com os *stakeholders*, por meio de *softwares* de comunicação, com reuniões presenciais e *online* que tiveram um papel primordial para a implementação do projeto. Esse é um projeto executado com sucesso, com o objetivo alcançado dentro do prazo. Isso só foi possível pelo envolvimento de diversas instituições e de comunicação contínua. Ressaltamos, portanto, que na abordagem de linha de produção a comunicação é escassa, enquanto em um ambiente criativo os problemas são solucionados por meio de uma cadência sustentável de trabalho e comunicação frequente. Os coordenadores são facilitadores ao invés de responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos projetos. Portanto, não se deve basear a gestão de projetos de pesquisa e conservação em único modelo a ser adotado (Camargo & Ribas, 2019).

Uma ferramenta de planejamento que pode ser utilizada para gerenciamento de projetos é o Planner, em que todos os servidores do ICMBio têm acesso, devido ao contrato estabelecido com a Microsoft Office 365. Entretanto, ainda é necessário criar uma rotina de utilização. Cabe ressaltar que a ferramenta a ser escolhida é aquela que possibilita maior interação entre os envolvidos.

Produtos com valor para os *stakeholders* ou *sponsor* são mais importantes do que uma documentação abrangente. E uma resposta às mudanças é muito mais relevante do que um plano estruturado de forma totalmente hierárquica, baseado no comando-controle (Camargo & Ribas, 2019). Os planos e produtos apresentados aqui no Plano de Pouso, a Repatriação de 52 Ararinhas-azuis, podem ser utilizados como modelos para outros projetos, lembrando sempre que a gestão dos projetos deve ser focada na obtenção do produto de valor, respeitando as restrições de tempo, orçamento e escopo (Cierco *et al.*, 2012). Para migrar de um modelo tradicional para um modelo ágil de gestão ainda é necessário amadurecer a equipe para se tornar altamente colaborativa e comunicativa. Para atingir a inovação se deve fomentar a auto-organização de equipes, fazendo com que a concepção de ideias seja realizada no sentido de experimentar, errar e melhorar os processos. A criação de produtos deve ser fundamental para os clientes (a sociedade), deixando de ser uma máquina de processos e ferramentas. Podemos nos tornar uma organização que cresce por meio de experiências e aprendizados com erros e rápida adaptação às mudanças (Camargo & Ribas, 2019).

Ainda, o ICMBio tem explícita na sua missão a conservação da biodiversidade, e o desenvolvimento e aperfeiçoamento de ferramentas e modelos de gestão é essencial para tanto. Afinal, o Brasil não é apenas o país com o maior número de aves ameaçadas na região Neotropical, mas também o segundo no mundo perdendo somente para a Indonésia. Tal fato o coloca no topo da prioridade para a conservação das aves, e ações práticas urgentes são necessárias. A proteção do *habitat* não é suficiente para reverter as ameaças para algumas espécies, especialmente quando o tamanho das populações já atingiu níveis muito baixos, como é o caso da ararinha-azul. Nesses casos, intervenções diretas são necessárias por meio do manejo. No Brasil, ainda são poucos os





exemplos de espécies cujas populações foram recuperadas por meio de ações de manejo direto, mas dois exemplos emblemáticos de sucesso envolvendo psitacídeos são da arara-azul-grande (*Anodorhynchus hyacinthinus*) na região sul do Pantanal Mato Grosso e do papagaio-de-peito-roxo (*Amazona vinacea*) na Mata Atlântica de Santa Catarina. Esses projetos envolvem reintrodução, translocação, reforço populacional e manejo de ninhos (Develey, 2021). E as evidências obtidas nesses projetos auxiliam a implementação das ações de conservação da ararinha-azul.

Como não existe conservação que não envolva as pessoas, programas de conservação como esses podem aumentar o apoio público à conservação, reduzir a caça e a captura de espécies. Portanto, ações práticas de conservação são cruciais e envolvem questões sociais, econômicas e políticas e, portanto, são geralmente complexas e demoradas (Develey, 2021). Aqui demonstramos o uso de ferramentas para darmos mais um passo de sucesso para a conservação de uma espécie cuja estratégia é desafiadora e complexa.

## Conclusão

O PAN Ararinha-azul está incluído num contexto complexo e várias ferramentas podem ser necessárias para a sua implementação. O projeto Plano de Pouso teve grande parte dos seus produtos obtidos no dia 03 de março de 2020, momento da repatriação de 52 ararinhas-azuis. Mais do que isso, pela primeira vez repatriamos mais de 50 indivíduos de uma espécie criticamente em perigo de extinção, possivelmente extinta da natureza, diretamente para o aeroporto de destino e com a quarentena realizada no próprio mantenedor. Até 2022, os outros projetos poderão ser implementados caminhando cada vez mais para um modelo ágil ou híbrido, com adaptação às mudanças, inclusive de escopo com foco e melhoria contínua. Como diferencial no Plano de Pouso, a repatriação de 52 ararinhas-azuis, cita-se uma gestão híbrida com um coordenador de projeto e uma equipe altamente colaborativa, apesar da distância física. As reuniões puderam ser presenciais ou virtuais utilizando-se *softwares* de comunicação *online* com mensagens instantâneas e chamadas de voz e vídeo. As análises de risco e a integração da equipe demonstrou que é possível realizar projetos grandes e desafiadores,

com inúmeros *stakeholders*. Mas o sucesso não é restrito ao esforço último ano. Ele vem sendo construído em anos de aprendizado institucional, especialmente nos erros e restrições do passado. Realizar um extenso mapeamento de *stakeholders*, especialmente das expectativas, fraquezas e ameaças, nos possibilitou planejar e agir de forma mais rápida em diversas situações. A análise de risco foi uma ferramenta eficiente para planejar a contingência necessária em diferentes situações. A restrição de tempo, no entanto, e a falta de recurso fez com que a qualidade das entregas ficasse aquém do esperado, entretanto, o propósito final foi atingido com um ganho adicional aos *stakeholders*. Partimos para a próxima etapa e próximo projeto!

## Agradecimentos

Agradecemos a todas as instituições colaboradoras do PAN Ararinha-azul, especialmente aos *stakeholders* citados neste artigo. Agradecemos a confiança e o apoio de Homero de George Cerqueira, Mariana Bulat, Marcos Aurélio Venancio, Marjorie Carvalho e Bruno Bimbato. Agradecemos Ronaldo Morato pelo compartilhamento da experiência.

## Referências

- Barbosa AEA & Tella JL. How much does it cost to save a species from extinction? Costs and rewards of conserving the Lear's macaw. *Royal Society Open Science*, 6: 190190, 2019.
- Bolam FC *et al.* How many bird and mammal extinctions has recent conservation action prevented? *Conservation Letters*, 14: e12762, 2021.
- Brasil. Decreto nº 9.402, de 5 de junho de 2018. Cria o Refúgio de Vida Silvestre da Ararinha Azul e a Área de Proteção Ambiental da Ararinha Azul. *Diário Oficial da União* de 06 de junho de 2018. < [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/17538364/do1-2018-06-06-decreto-n-9-402-de-5-de-junho-de-2018-17538330](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/17538364/do1-2018-06-06-decreto-n-9-402-de-5-de-junho-de-2018-17538330) > Acesso em: 04/08/2020.
- Butchart SHM, Lowe S, Martin RW, Symes A, Westrip JRS & Wheatley H. Which bird species have gone extinct? A novel quantitative classification approach, *Biological Conservation*, 227: 9-18, 2018.
- Camargo R & Ribas T. 2019. Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para suas necessidades. *Saraiva Educação*. 217p.

Cierco AA, Monat AS, Nascimento FP & Mendes JRB. 2012. Gestão de projetos. Ed. FGV. 15p.

Develey P. Bird Conservation in Brazil: Challenges and practical solutions for akey megadiverse country. Perspectives in Ecology and Conservation, in press, 2021.

ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade). Portaria nº 353, de 25 de julho de 2019. Aprova 2º ciclo do Plano de Ação Nacional para a Conservação da Ararinha-azul (*Cyanopsitta spixii*), PAN Ararinha-azul, contemplando 1 espécie ameaçada de extinção, estabelecendo seu objetivo geral, objetivos específicos, prazo de execução, formas de implementação, supervisão, revisão e institui o Grupo de Assessoramento Técnico (Processo SEI nº. 02061.000869/2017-11). Diário Oficial da União de 30 de julho de 2019. < <https://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/docs-pan/pan-ararinha-azul/2-ciclo/pan-ararinha-azul-portaria-aprovacao.pdf>> Acesso em: 04/08/2020.

Hammer S & Watson R. The challenge of managing Spix Macaws (*Cyanopsitta spixii*) at Qatar – an eleven-year retrospection. Der Zoologische Garten, 81: 81-95, 2012.

MMA (Ministério do Meio Ambiente). 2014a. Portaria nº 444, de 17 de dezembro de 2014. Dispõe sobre a Lista Nacional Oficial de Espécies da Fauna Ameaçada de Extinção. Diário Oficial da União de 18 de dezembro de 2014. <[https://www.icmbio.gov.br/sisbio/images/stories/instrucoes\\_normativas/PORTARIA\\_N%C2%BA\\_444\\_DE\\_17\\_DE\\_DEZEMBRO\\_DE\\_2014.pdf](https://www.icmbio.gov.br/sisbio/images/stories/instrucoes_normativas/PORTARIA_N%C2%BA_444_DE_17_DE_DEZEMBRO_DE_2014.pdf)> Acesso em: 31/07/2020.

MMA 2014b. Portaria No 43, de 31 de janeiro de 2014. Diário Oficial da União de 05/02/2014 <[https://www.mma.gov.br/images/noticias\\_arquivos/pdf/2014/Fev\\_2014/materia\\_5\\_2\\_mma\\_define\\_regras\\_link.pdf](https://www.mma.gov.br/images/noticias_arquivos/pdf/2014/Fev_2014/materia_5_2_mma_define_regras_link.pdf)> Acesso em: 07/08/2020.

MMA. 2018. Portaria nº 444, de 26 de novembro de 2018. Institui a Estratégia Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção. Diário Oficial da União de 28 de novembro de 2018. < [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52249904/do1-2018-11-28-portaria-n-444-de-26-de-novembro-de-2018-52249804](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52249904/do1-2018-11-28-portaria-n-444-de-26-de-novembro-de-2018-52249804)> Acesso em: 05/08/2020.

White Jr TH *et al.* Improving reintroduction planning and implementation through quantitative SWOT analysis. Journal for Nature Conservation, 28: 149-159, 2015.

Biodiversidade Brasileira – BioBrasil.

Fluxo Contínuo

n. 1, 2021

<http://www.icmbio.gov.br/revistaeletronica/index.php/BioBR>

Biodiversidade Brasileira é uma publicação eletrônica científica do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) que tem como objetivo fomentar a discussão e a disseminação de experiências em conservação e manejo, com foco em unidades de conservação e espécies ameaçadas.

ISSN: 2236-2886