

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA AMBIENTAL  
MESTRADO EM CIÊNCIA AMBIENTAL

**Manuela Torres Tambellini**

**MOSAICO COMO MODELO DE GESTÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS:  
ANÁLISE CONCEITUAL E PROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade Federal Fluminense, para obtenção do Grau de Mestre. Área de concentração: Gestão Ambiental.

**Orientador: Prof. Dr. Ivan de Oliveira Pires**

Niterói

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

T155 Tambellini, Manuela Torres  
Mosaico como modelo de gestão de áreas protegidas: análise conceitual e processos de implantação / Manuela Torres Tambellini. – Niterói : [s.n.], 2007.  
121 f.  
Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) – Universidade Federal Fluminense, 2007.

1.Gestão ambiental. 2.Unidades de Conservação.  
3.Preservação ambiental. I.Título.

CDD 363.7

**MOSAICO COMO MODELO DE GESTÃO DE ÁREAS  
PROTEGIDAS: ANÁLISE CONCEITUAL E PROCESSOS DE  
IMPLANTAÇÃO.**

Dissertação de Mestrado apresentada por  
Manuela Torres Tambellini ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciência Ambiental da  
Universidade Federal Fluminense, para  
obtenção do Grau de Mestre. Área de  
concentração: Gestão Ambiental.

Aprovada em 31 de maio de 2007

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Ivan de Oliveira Pires - Orientador**  
Pós-Graduação em Ciência Ambiental - (PGCA/UFF)

---

**Prof. Dr. Orlando Alves dos Santos Jr.**  
Pós-Graduação em Ciência Ambiental - (PGCA)

---

**Prof. Dr. Kenny Tanizaki-Fonseca**  
Universidade Estadual do Rio de Janeiro - (UERJ)

Aos meus pais, que são meus maiores professores nesta vida.  
Ao Mestre Jovelino Muniz de Andrade Filho, que me permitiu ser sua aprendiz. Ao seu lado, transformei idéias em realizações. Hoje, entendo e concordo com o que ouvi de muitos chefes, durante a pesquisa: “Jovelino é o melhor chefe de Unidade de Conservação que já conheci”.

## *Agradecimento*

*Agradeço, antes de tudo, a Deus por eu ter tanta sorte nesta vida. Ter vindo de outra cidade e ser acolhida por pessoas maravilhosas.*

*Aos meus pais Rosa e Airton, ao meu irmão André e minha vó Niní, por sempre estarem ao meu lado me encorajando.*

*Aos meus orientadores Ivan de Oliveira Pires e Jovelino Muniz de Andrade, que me mostraram o melhor caminho para realizar esse sonho, pela tranquilidade, paciência, sabedoria e amizade.*

*Ao Prof. Edson Benignoda Motta Barros por me mostrar o filé mignon desta pesquisa.*

*Aos professores da banca examinadora, Kenny e Orlando, pelos ensinamentos e contribuições na vida e na profissão, e pela a honra de compartilhar esse momento comigo.*

*Ao Grupo Ambientalista da Bahia – GAMBÁ, pelas experiências e conhecimentos que embasaram minha caminhada profissional.*

*À Heloisa Dias e a equipe da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, pela a oportunidade de acompanhar seus trabalhos nos Mosaicos.*

*Ao Oscar, coordenador do Mosaico da Bahia, terra da felicidade, pela valiosa contribuição.*

*Ao Rodrigo Bacelar, chefe da APA Bacia do rio São João/ Mico Leão, pela oportunidade de acompanhar o grupo do mosaico e pelas informações disponibilizadas.*

*À todos os colegas amigos do PGCA, pelos calorosos e animados encontro, pelas discussões, conhecimentos e dificuldades compartilhados.*

*Aos superamigos Mandinha, Júlia, Cristiano, Marcinha, Luciano e Karlinha que são os presentes mais preciosos deste curso.*

*Aos grandes amigos que essa cidade maravilhosa me trouxe: Carol, Raquel, Lui, Bia, Ana, Tia Sônia, Tio Alexandre ,André Felipe, China, Rodrigo, Rafa, Ilana e Jorginho, pela força e torcida.*

*À Celi pela estrutura e carinho que me permitiram concluir mais essa etapa.*

*Ao Dé, pelo companheirismo, por ser o meu melhor e maior incentivo, por me fazer sorrir nos momentos mais difíceis, por ser a prova de que sou a pessoa mais sortuda do mundo.*

*“Querer reduzir tudo aos seus limites leva à morte.  
Querer alargar-se às dimensões de todos é o caminho da vida.  
O pior pecado: satisfazer-se com os resultados adquiridos,  
não querer caminhar mais.  
Crer que já chegamos ao cimo da montanha.  
A nossa participação na emancipação humana  
pode ir do simples sorriso,  
da palavra de amizade que ilumina o rosto do outro,  
até o esforço organizado para desenraizar o apetite do poder  
nos povos e nas instituições”.*

*(Rose Marie Muraro)*

## RESUMO

O presente trabalho é uma contribuição para a construção de diretrizes para implementação de mosaicos de unidades de conservação e áreas protegidas no Brasil. Inicialmente é discutido o conceito de Mosaico apresentado pela legislação vigente, evidenciando os principais problemas de interpretação constantes do texto legal. As principais questões relacionadas ao processo de criação, gestão e implementação das Unidades de Conservação da Natureza, no Brasil, são abordadas. E as experiências de criação e implementação dos primeiros Mosaicos brasileiros no Sul da Bahia, Santa Catarina e Rio de Janeiro são analisadas, trazendo para a discussão os principais pontos positivos e negativos dessas práticas. O estudo acompanhou os principais movimentos dos profissionais que atuam em Unidades de Conservação e suas preocupações com a gestão por Mosaico. O trabalho apresenta as maiores disfunções destas experiências principalmente com relação às instituições constituintes, as características de funcionamento, o espaço territorial e a articulação com os diversos atores sociais presentes no Mosaico. As conclusões se referem: aos diversos entendimentos sobre a definição de Mosaico; à coordenação e sistematização do processo de discussão nacional sobre este novo processo de gestão; à análise prévia e entendimento sobre o funcionamento do Mosaico, no que tange os processos de articulação, decisão e prática da participação efetiva dos diversos segmentos da sociedade. Recomenda ações concretas para as principais disfunções, aprofundamentos de temas e novos estudos em diversas áreas.



## **ABSTRACT**

The present work is a contribution for direction lines construction for mosaics implementation of nature conservation units and natural protected areas in Brazil. Initially the concept of Mosaic presented by the current law is argued, evidencing the main and constant problems of legal text interpretation. The main questions related to the process of creation, management and implementation of Nature Units Conservation in Brazil are boarded. The experiences of the first Brazilian Mosaics creation and implementation in the South of Bahia, Santa Catarina and Rio de Janeiro States were analyzed, by discussing the main positive and negative points of this kind of practice. The study followed the main movements of professional people who deal with Conservation Units of and their concerns about the Mosaic management. The work presents the biggest dysfunctions of these experiences principally with relation to the constituent institutions, the characteristics of functioning, the territorial space and the and the articulation with several social actors present in the Mosaic. The conclusions were related to: Mosaic definition conflicts; the lack of coordination and systematization in the process of national discussion on this new process of management; the lack of previous analysis and agreement on the Mosaic functioning, referring to the joint processes, practical decision and participation accomplishes of several society segments. The present work recommends concrete actions for the principal dysfunctions, deepening of subjects and new studies in several areas.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura do Núcleo Regional de Unidade de Conservação .....	40
Figura 2 - Mosaico Marinho-Costeiro em Santa Catarina .....	50
Figura 3 - Área do Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense.....	54
Figura 4 - Área do Mosaico Bocaina .....	55
Figura 5 - Área do Mosaico Serra da Mantiqueira .....	56
Figura 6 - Mosaico de Unidades de Conservação da Mata Atlântica do Leste Fluminense do Rio de Janeiro.....	62
Figura 7 - Composição do mosaico do Sul da Bahia. Fonte: Flora-Brasil, 2005 .....	67

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Composição Mosaico Piauí e Mosaico São Paulo/ Paraná .....	48
Tabela 2 - Composição Mosaico Serra da Bocaina .....	48
Tabela 3 - Composição Mosaico Central Fluminense .....	48
Tabela 4 - Composição Mosaico da Serra da Mantiqueira .....	48
Tabela 5 - Respostas à pergunta “Como você define um Mosaico de Unidade de Conservação?” .....	69
Tabela. 6 - Classificação das respostas à pergunta “O que pode mudar com a criação de um Mosaico” .....	72
Tabela. 7 Classificação das respostas á pergunta “quais as características e critérios de delimitação de um Mosaico?” .....	73
Tabela 8 - Quadro de respostas sobre a abordagem legislação do Mosaico .....	74
Tabela 9 - Relatos do grupo consultado sobre experiências conhecidas de natureza similar aos Mosaicos .....	75

## Lista de Siglas

APA	Área de Proteção Ambiental
APP	Área de Preservação Permanente
CCMA	Corredor Central da Mata Atlântica
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
FNMA	Fundo Nacional de Meio Ambiente
FUNATURA	Fundação Pró-Natureza
GIUC	Gestão Integrada de Unidades de Conservação
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBDF	Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal
MMA	Ministério de Meio Ambiente
NURUC	Núcleo Regional de Unidades de Conservação
ONG	Organização Não Governamental
PNMA	Política Nacional de Meio Ambiente
RBMA	Reserva da Biosfera da Mata Atlântica
REBIO	Reserva Biológica
RPPN	Reserva Particular do Patrimônio Natural
SISNAMA	Sistema Nacional de Meio Ambiente
SNUC	Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza
UC	Unidade de Conservação
ZZE	Zoneamento Ecológico Econômico
WWF	World Wide Fund for Nature

## Sumário

Folha de Rosto  
Folha de Aprovação  
Dedicatória  
Agradecimento  
Epígrafe  
Resumo  
Abstract  
Lista de Figuras  
Lista de Tabelas  
Lista de Siglas  
Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1. Justificativa .....	15
1.2. Objetivo Geral .....	16
1.3. Objetivos Específicos .....	16
1.4. Estrutura .....	16
2 METODOLOGIA .....	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
3.1. Modelos e Processos de Gestão .....	21
3.2. Biorregião .....	28
3.3. Gestão de Conflitos .....	29
3.4. Gestão de Unidades de Conservação da Natureza .....	30
3.5. Núcleo Regional de Unidades de Conservação – NURUC .....	39
3.6. Mosaico como Modelo de Gestão Integrada das Unidades de Conservação da Natureza .....	42
3.6.1. Ambiente natural como mosaico .....	43
3.6.2. Paisagem como mosaico .....	44

4. PROCESSO DE CRIAÇÃO DE MOSAICOS DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO E ÁREAS PROTEGIDAS NO BRASIL .....	47
4.1. Processo de criação do Mosaico Marinho-Costeiro em Santa Catarina .....	49
4.2. Mosaicos da Bocaina, da Mata Atlântica Central Fluminense e da Serra da Mantiqueira .....	53
4.3. Mosaico de Unidades de Conservação da Mata Atlântica do Leste Fluminense do Rio de Janeiro .....	60
4.4. Mosaico do Sul da Bahia .....	65
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	69
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	77
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	84
7. 1. Referências bibliográficas virtuais .....	89
GLOSSÁRIO .....	90
ANEXOS .....	92
ANEXO A - Portaria N°81 de 16 de junho de 1997 - Criação NURUC .....	92
ANEXO B - Portaria MMA n° 17 de 14 de janeiro de 2002 .....	95
ANEXO C - Portarias N° 349, 350 e 351 de 11 de dezembro de 2006 .....	97
ANEXO D - EDITAL 01/2005 do Fundo Nacional do Meio Ambiente .....	105
ANEXO E - Art. 26 do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza .....	108
ANEXO F - Capítulo III do DECRETO N° 4.340 de 22 de agosto de 2002 .....	109
APENDICES .....	111
APENDICE A - Questionário de Pesquisa sobre Mosaico de Unidades de Conservação e Áreas Protegidas .....	111
APÊNDICE B - Oficinas de Trabalho para criação de mosaico de Unidades de conservação no Sul da Bahia .....	113

## 1. INTRODUÇÃO

O caráter interdependente dos componentes vivos (inclusive humanos) e não-vivos da ecosfera constitui um dos princípios fundamentais da ciência ambiental. A gestão dos recursos e do ambiente necessita levar em conta as interdependências das partes do ecossistema. Na medida em que todos os sistemas ecológicos são compostos de elementos bióticos, abióticos e antrópicos, a gestão integrada diz respeito a uma percepção mais clara da dinâmica interdependente dos sistemas socioecológicos. A gestão integrada assume um perfil interdisciplinar, na medida em que procura compatibilizar aquilo que tem constituído o objeto precípua das ciências naturais – florestas, solo, águas, ar – com os vários aspectos relacionados à busca e satisfação de necessidades humanas fundamentais – economia local, meios de subsistências, desenvolvimento – e também com processos participativos de tomada de decisão política e através da participação popular.

No Brasil, a gestão integrada é considerada um modelo recente e desafiador. Através da realização de pesquisas bibliográficas, observou-se, ainda, o reduzido número de estudos, de informações, de análises da gestão de mosaicos de Unidades de Conservação, no Brasil e no exterior. A discussão acerca da gestão integrada de unidades de conservação apresenta lacunas.

Observa-se, uma necessidade de esclarecimento dos órgãos governamentais, da sociedade civil e, ainda, da comunidade científica. Para Ferreira (2004), é um desafio, do tamanho do Brasil, à definição de uma política clara, que estabeleça a forma de gestão integrada do Sistema Nacional de Conservação da Natureza (SNUC) com outras áreas protegidas em todo o território nacional.

## 1.1. Justificativa

O planeta encontra-se a caminho de um processo irreversível, devido à crise ambiental gerada, entre outros motivos, por um desenvolvimento industrial desenfreado. Neste contexto as áreas protegidas são consideradas por um grande segmento da sociedade e pelos cientistas como uma estratégia necessária para a conservação da biodiversidade e para a melhoria da qualidade de vida da população da terra.

Em geral, em todo o planeta, as áreas protegidas estão em constante ameaça, devido a problemas conhecidos desde os primórdios da criação das primeiras Unidades de Conservação (UC). A caça, incêndios, desmatamento, conflitos fundiários, invasões são apenas alguns dos inúmeros problemas presentes no cotidiano da maioria dos gestores das áreas protegidas. Estas áreas são geridas de forma isolada do seu contexto regional além de não possuírem recursos humanos e financeiros suficientes para cumprirem suas funções.

O caso brasileiro não é diferente. E diante desta crise, profissionais que atuam em unidades de conservação, em organizações não governamentais e outros atores têm se mobilizado para encontrar mecanismos de gestão eficientes e eficazes, para que as unidades de conservação consigam atingir seus objetivos. Como, um dos resultados desta busca surge à figura do mosaico como modelo de gestão integrada, na Lei nº 9.985/2000, cap. IV art. 26 do SNUC.

Profissionais que atuam na conservação *in situ*, no Brasil, e instituições de gestão ambiental têm procurado discutir o formato do mosaico e implantá-lo, através de tentativas de integração da gestão do conjunto destas áreas especialmente protegidas e ameaçadas.

Nesse processo de criação de mosaicos, os participantes têm se deparado com diversos problemas. Um deles é que os gestores não encontram na legislação diretrizes claras quanto a estrutura e funcionamento dos mosaicos. Mesmo assim, já foram criados cinco mosaicos em menos de dois anos pelo Ministério do Meio Ambiente.



Os mosaicos correm o risco de ficarem apenas no papel e terem o mesmo destino de muitas unidades de conservação que são criadas, mas não implantadas. Justifica-se, assim, esta pesquisa como um esforço de análise do processo de implementação dos mosaicos com base nas experiências de Santa Catarina, da Bahia e Rio de Janeiro. Por outro lado, observa-se que investigar este modelo de gestão integrada das unidades de conservação, através de mosaicos, representa uma alternativa realmente positiva e imperiosa para solucionar os grandes problemas que passam as áreas naturais protegidas no Brasil.

Esta pesquisa é um esforço no sentido da análise do processo de implantação de mosaicos no Brasil visando contribuir para a sua efetividade.

## **1.2. Objetivo Geral**

Contribuir na discussão de diretrizes para implementação do modelo de gestão integrada de áreas protegidas e unidades de conservação da natureza: mosaico.

## **1.3. Objetivos Específicos**

- Discutir e analisar idéias e percepções, visando a elucidar a conceituação do termo “Mosaico” de Unidades de Conservação;
- Analisar a legislação vigente acerca da gestão por mosaico;
- Analisar a situação atual de esforços na implantação de mosaico em especial nos Estados da Bahia, do Rio de Janeiro e de Santa Catarina;

## **1.4. Estrutura**

O Capítulo 1 sintetiza a idéia básica sobre o trabalho propiciando uma visão ampla do problema, da justificativa, dos objetivos geral e específicos e procurando situar as principais questões sobre o tema.

O Capítulo 2 fornece as informações essenciais para a descrição da metodologia e das técnicas e métodos utilizados na investigação. Aqui se aborda a pesquisa bibliográfica e documental, as coletas de informação em sessões de reuniões oficiais de órgãos gestores ambientais bem como acerca da pesquisa com especialistas.

No Capítulo 3, abordam-se os principais conhecimentos técnico-científicos e práticas que embasam o arcabouço geral do estudo principalmente no que se refere ao processo de gestão e conservação *in situ*.

No Capítulo 4, são discutidos e analisados os resultados e os aspectos relevantes sobre o processo de criação e implementação de mosaicos. Aqui são apresentadas as principais questões relacionadas às controvérsias sobre a definição e constituição de Mosaicos, bem como as peculiaridades do processo de criação de mosaicos em varias regiões do país.

No Capítulo 5, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como recomendações no sentido de contribuir com os processos de criação e implantação de Mosaicos no Brasil.

O Capítulo 6 é constituído pelas Referências Bibliográficas obtidas junto as principais bibliotecas do Grande Rio, instituições que atuam na área da conservação da biodiversidade - via Unidades de Conservação da Natureza - bem como, pela Internet e pela pesquisa com especialistas que atuam na área da conservação da biodiversidade já há algum tempo.

Como Anexos foram acrescentados textos completos dos principais instrumentos legais que norteiam o cerne da questão e atas de reuniões de grupos que avançaram no processo de discussão sobre mosaico.

Como Apêndices foram incluídos tabelas com dados sobre a criação dos primeiros Mosaicos no Brasil e o questionário padrão para consulta aos especialistas.

## 2. METODOLOGIA

Foi elaborado um levantamento bibliográfico preliminar ou estudo exploratório para fundamentar a formulação do problema conforme recomenda Gil (2002, p.61). Efetuaram-se levantamento de dados com base em materiais publicados, principalmente de livros, artigos científicos, bem como material disponibilizado na Internet.

Da análise destes dados preliminares observou-se a carência de publicações científicas sobre o assunto. Encontrou-se muito material sobre gestão, mudança organizacional, mosaico, paisagem, corredores ecológicos, Unidades de Conservação etc., mas muito pouco ou quase nenhum sobre mosaicos de unidades de conservação e áreas protegidas.

Esse levantamento exploratório foi fundamental para a formulação do problema, como alerta Ciribelli (2003, p.54). Com isso foi estabelecida como tema deste trabalho a análise e discussão sobre o novo modelo de gestão integrada de unidades de conservação e áreas protegidas - mosaico.

Entre os processos atualmente em andamento, foram selecionados os de Santa Catarina, da Bahia e do Rio de Janeiro para análise e discussão devido a vários fatos concretos. Em Santa Catarina foi criado o primeiro Grupo de Trabalho no Brasil com objetivo de criar um mosaico. Na Bahia, pela grande diversidade de unidades de conservação e áreas protegidas, assim como pelo acesso aos relatos. E o Rio de Janeiro por ser o estado onde foi criada a primeira experiência de gestão integrada de unidades de conservação - o Núcleo Regional de Unidades de Conservação, (NURUC) - que influenciou todos os outros.

Quanto a coleta de dados, o estudo foi de caráter qualitativo, pois se preocupou com a compreensão dos fenômenos e considerando, ainda, o significado das práticas no universo do tema.

Efetuu-se o trabalho de campo que de acordo com Deslandes (1994, p.26) consistiu no recorte empírico da construção teórica elaborada no momento. Essa etapa que combinou entrevistas, observações, levantamento de material documental

bibliográfico, instrucional, portarias, atas de reuniões, relatórios e observação participante em reuniões dos processos de criação de mosaicos no Brasil. A utilização desta técnica, citada, segundo a mesma autora, permitiu captar uma variedade de situações que não seriam obtidas através de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na realidade.

Buscando uma compreensão real da criação dos mosaicos, foram acompanhadas as reuniões e oficinas regionais de planejamento, nas quais participou-se de discussões, assim como entrevistas com coordenadores e outros atores envolvidos. Em uma das reuniões do Mosaico da região da Bacia do Rio São João, apresentou-se uma palestra com os dados e informações sobre as experiências de implementação do mosaico de UC na Bahia coletados por este projeto de pesquisa. Analisou-se os relatórios e atas das oficinas que não foram presenciadas.

Foram feitas análises dos dados assim como comparações entre as informações obtidas e selecionadas, o que permitiu delinear as conclusões e recomendações deste trabalho.

Utilizou-se como base as denominações e conceitos existentes na Lei nº.9.985 de julho de 2000 e o Decreto nº. 4.340 de agosto de 2002, que cria e regulamenta o SNUC, respectivamente.

Foram aplicados questionários utilizando uma variação do método Delphi conforme preconizada por DELBEQ et al. (1986). O método se baseia na análise de questionários respondidos por um conjunto de especialistas considerados pessoas com saber reconhecido sobre o tema em estudo.

Essa etapa da pesquisa foi conduzida da seguinte maneira: seleção e contato com o grupo respondente, elaboração e aplicação do questionário, análise das respostas e validação das questões mais evidentes obtidas através da leitura bibliográfica e documental e do acompanhamento do processo de discussão em reuniões para criação de Mosaicos.

Foram selecionados 20 especialistas em gestão de Unidades de Conservação da

Natureza assim caracterizados: com mais de 10 anos fora das áreas naturais protegidas, mas com conhecimento e experiência em criação e gestão da conservação de ecossistemas; ou pelo menos 5 anos em trabalho direto em Unidades de Conservação da Natureza com participação ativa nas discussões sobre a gestão de Unidades de Conservação da Natureza.

Assim, foi encaminhado via correio eletrônico, um questionário constituído de perguntas fechadas através das quais se argüiu sobre questões pontuais e abertas, com as quais se procurou abordar outras questões que permitissem aos respondentes abranger mais detalhes e apresentar uma visão mais ampla (GIOVINAZZO e FISCHMANN, 2001, p. 2). O questionário pode ser observado no (Apêndice A). Foram feitos contatos prévios antes do envio dos questionários para esclarecimentos sobre o trabalho como um todo.

Manteve-se o anonimato entre os respondentes como modo de se reduzir a influência de um sobre o outro através da intercomunicação durante a realização da pesquisa. As perguntas fechadas foram tratadas estatisticamente. Os resultados das respostas abertas, foram tratados, ressaltando-se as questões abordadas e analisando-as em termos de sua incidência e do cruzamento com as questões pontuais presentes nas perguntas fechadas.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Modelos e Processos de Gestão

De acordo com Nunes (2007), embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século - existe relativo consenso a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a eficácia de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Em outras palavras, e de maneira simplificada, cabe à gestão, a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões fundamentadas na coleta e tratamento de dados e informações relevantes e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento, para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e para a satisfação das necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

*“O desenvolvimento de uma organização é o resultado do processo de aplicação sistemática de um conjunto de conhecimentos, cujo objetivo é exatamente a mudança de um estado inicial para um estado consecutivo planejado. Já evolução assume um significado mais abrangente. Temos a evolução de um sistema qualquer quando ocorre um processo espontâneo de mudanças não planejadas ou um resultado não-planejado de mudanças planejadas. Dado um sistema organizacional, uma mudança em qualquer dos subsistemas, poderá acarretar o desencadeamento de mudanças em outros elementos do sistema maior. Essa mudança envolve a transição de um estado inicial para um estado consecutivo e fica identificada se pelo menos um dos aspectos ou elementos do sistema tiver uma mudança caracterizada. Mudanças podem acontecer em vários níveis de intensidade, trata-se de um continuum, desde mudanças sutis até radicais.” (PEREIRA, 2001, p.9)*

Genericamente, argumenta-se que a mudança organizacional, planejada formalmente ou não, resulta em mudanças no modelo de gestão praticado em uma

organização.

Zabot e Silva (2002) fazem uma reflexão crítica sobre o paradigma cartesiano que tanto separou o espírito do corpo, como favoreceu uma imagem do ser humano como máquina. O mecanicismo cartesiano inspirou, nas organizações, o sistema de controle taylorista e burocrático, com impactos profundos sobre os trabalhadores vistos como recursos .

Para Capra (2005) a adoção praticamente inconsciente da perspectiva mecânica pelos gestores é um dos maiores obstáculos que ora se interpõem no caminho da mudança das organizações.

Zabot e Silva (2002) afirmam que a mudança organizacional busca recolocar as pessoas no centro, como sujeitos da ação tanto no trabalho quanto nos demais setores da vida social. Essa nova visão há de ser também sistêmica e profundamente ecológica, no sentido de olhar a realidade com uma visão globalizante e integrada. E advertem que é preciso olhar o todo pelas partes e as partes pelo todo, de forma a podermos perceber as conexões sutis que tecem a “teia da vida” .

Percebe-se a necessidade de repensar o humano como base de um novo paradigma que desenvolva também às pessoas a sua totalidade, na tentativa de diminuir os efeitos de fragmentação e reducionismo provocados pelo cartesianismo.

Diante da evolução paradigmática, as organizações, também, mudam seu modelo de gestão para atender as diversas demandas que as desafiam. Assume-se como pressuposto que mudanças na prática de gestão de uma organização equivalem a mudanças no modelo de gestão e vice-versa.

Neste contexto, novos modelos de gestão surgem buscando reger o desenvolvimento das organizações com o foco no conhecimento e no ser humano levando-as a uma evolução. Entre esses novos modelos, compreende-se a gestão do conhecimento.

*“A Gestão do conhecimento reside, basicamente na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa, e requer a distinção apresentada por Polanyi entre os dois tipos de conhecimento existentes nas organizações: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser, ou está, registrado, seja em computadores, manuais, normas etc., e pode ser facilmente processado transmitido e armazenado. O conhecimento tácito, por sua vez, é aquele contido e decorrente das ações, experiências, emoções, valores ou idéias dos indivíduos”. (ZABOT e SILVA 2002, p.14)*

Para Wiig (1999, p. 4) *“O objetivo da gestão do conhecimento é criar e aplicar capital intelectual efetivamente e lucrativamente”.*

Autores afirmam sobre os processos de conhecimento nas organizações:

*“Ações relacionadas à criação e transferências de conhecimento devem ser dirigidas ao desenvolvimento das competências estratégicas da organização. As naturezas do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferidas por essas competências”. (OLIVEIRA JR, 1998)*

*“A essência para a criação efetiva do conhecimento organizacional está, fundamentalmente, na conversão do conhecimento tácito em explícito com a participação direta da tecnologia de informação como elemento de apoio”.*

(NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

Sabe-se que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que a organização pode é apoiar as pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento.

Para que os gestores consigam levar ao máximo o potencial criativo das organizações é necessário que estes possuam variadas características de liderança, e com isso encontrem o equilíbrio perfeito entre o planejamento e ações espontâneas. Quanto a



isso, alguns autores, como Capra (2005, p 132) aconselham a fusão de dois tipos de liderança:

*“A imagem tradicional do líder é de uma pessoa capaz de reter na mente, uma visão, de formulá-la claramente e de comunicá-la com paixão e carisma. Trata-se também de uma pessoa cujas ações manifestam certos valores que servem como um padrão ao qual os outros devem se compara e que devem tentar alcançar. A capacidade de reter na mente uma imagem clara de uma forma ideal, ou de um estado de coisas desejado, é algo que os líderes tradicionais tem em comum com os outros planejadores e projetistas. O outro tipo de liderança consiste em facilitar o surgimento da novidade. Consiste, portanto, mais em criar condições do que transmitir instruções; consiste em usar o poder da autoridade para capacitar fortalecer e dar poder aos outros. Ambos os tipos de liderança tem uma relação com a criatividade. Ser líder é criar uma visão; é ir onde ninguém jamais esteve. É também habilitar a comunidade como um todo a criar alguma coisa nova. Facilitar o surgimento espontâneo de coisas novas é facilitar a criatividade”.*

Ainda de acordo com o mesmo autor, sempre ouvimos que nas organizações as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem, isso sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais nessa direção são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em “reengenharia” e determinadas pelo chefe supremo.

Moggi & Burkhar (1998, p.131) advertem que os processos de mudança não têm fim:

*“Um processo de mudança é um impulso que tem início, mas não tem fim, e os resultados são esperados no longo prazo porque aqui o que vale não é o tempo do relógio, e sim o tempo das pessoas. À medida que as pessoas se desenvolvem, todo o resto evolui, porque estamos falando de seres vivos que interagem: as pessoas individualmente, os grupos e as empresa como entidade maior.”*

Com isso percebe-se a necessidade de transformar o modo de pensar e planejar dos gestores organizacionais. Para isso Zabet e Silva (2002, p. 33) recomendam a transdisciplinaridade como um instrumento fundamental para esta transformação.

*“O pensamento transdisciplinar é uma ferramenta indispensável para a geração de uma cultura voltada para o conhecimento, pois sem a dimensão trans, provavelmente vamos acumular informações fragmentadas, que não fazem sentido dentro de uma totalidade.”*

Para Nicolaescu (1999, p. 46)

*“A transdisciplinariedade, como o prefixo ‘trans’ indica, diz respeito àquilo que esta ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. Seu objeto é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento”.*

Neste sentido ressalta-se que esta interação entre indivíduos é evidente quando se trata do meio ambiente, sem esquecer o homem. Com isso, percebe-se que a dimensão “trans” pode ser assumida, não somente para a gestão de pessoas e do conhecimento, mas aliando-as, também, ao meio ambiente e a gestão dos recursos naturais.

Não se pode deixar de ressaltar a importância do conceito de governança que apesar de ser novo, é bastante difundido na França e envolve gestão local, relação entre indivíduos e as instituições, públicas e privadas, gestão integrada, democracia local e participativa e, principalmente, descentralização do poder e desconcentração de atividades.

De acordo com as Recomendações do V Congresso Mundial de Parques da União Internacional para Conservação da Natureza (UICN), realizado em Durban, em 2003 o conceito de governança compreende:

*A interação entre as estruturas, os processos, as tradições e os sistemas de conhecimento que determinam a forma em que se exerce o poder e a responsabilidade e se adotam as decisões, e em que os cidadãos, e outros diretamente interessados expressam sua opinião. Este conceito se aplica às áreas protegidas em todos os níveis: local, nacional, regional e mundial”.*

Um dos importantes financiadores do desenvolvimento local, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) enfatiza em seu documento “Perfil da Estratégia de Meio Ambiente”, o conceito de governança ambiental na tentativa de incentivar a responsabilidade ambiental entre todas as instancias de forma integrada e participativa.

*“Assim, o conceito amplo de “governança ambiental” é aquele que liga e harmoniza políticas, instituições, processos, ferramentas e informações de modo a capacitar todo um conjunto de interessados (entidades públicas e privadas, ONGs, comunidades locais e, em última instância, a comunidade global) a gerenciar conflitos, buscar consenso, efetuar escolhas abalizadas e assumir responsabilidade pelas próprias ações. A falta de mecanismos de boa governança constitui provavelmente o principal empecilho à obtenção de resultados efetivos. Por isso, propõe-se adotar, como um dos princípios subjacentes à Estratégia de Meio Ambiente, a boa governança ambiental”*  
(item 3.1, letra d, do documento do BID)

Percebe-se o aprimoramento do conceito de governança mais voltado para as questões ambientais. Considerando uma diversidade social, envolvida em conflitos ambientais, participando, em conjunto, de um processo de tomada de decisões amplo, dinâmico, complexo e integrado.

Segundo Cavalcanti (2004), entende-se o conceito de governança como sendo o conjunto de regras institucionais, processos e comportamentos que interferem nas relações de poderes existentes nas esferas políticas ou ações ligadas às relações da sociedade com o sistema ecológico. De acordo com o referido autor, no Brasil a governança ambiental, encontra-se avançada no que se refere às regras, que definem o

exercício legal de poderes sobre o meio ambiente. Para este autor, a perspectiva brasileira de governança ambiental considera conceitos modernos e está em evolução, orientando-se pela noção de sustentabilidade ecológica, abarcando o capital natural, funções do ecossistema e serviços da natureza. Porém, alerta que, ações que priorizam o crescimento econômico e geram graves conseqüências em termos da exploração e destruição do meio ambiente, impedem uma governança ambiental bem sucedida.

De acordo com Vargas (2006, p.86), a governança ambiental está intrinsecamente lida às questões de ordenamento territorial e desenvolvimento sustentável.

*“Pode-se atribuir ao conceito de governança a função ordenadora do chamado desenvolvimento local e, especificamente à governança ambiental, a ordenação do chamado desenvolvimento sustentável. Na literatura francesa a governança geralmente aparece associada a ordenamentos territoriais, intermunicipalidades, consórcios de municípios, descentralização, gestão dos recursos naturais renováveis, gestão compartilhada, dentre outros”.*

Para Rocha (*apud* CARVALHO, 2006) um projeto diferenciado de desenvolvimento para um determinado “lugar” ou “região” desencadeia uma nova forma de se pensar a apropriação do território e seus recursos. Esse projeto demanda uma ordenação territorial, como parte integrante de um planejamento regional, fundamentado numa política de desenvolvimento participativo, visando a uma gestão mais democrática dos recursos ambientais de cada lugar.

A Comissão das Nações Unidas sobre Governança Global (CNUGG) faz um convite aos cidadãos mundiais à exercerem a governança ambiental.

*“hoje, o poder coletivo das pessoas para manejar o futuro é maior do que nunca, e a necessidade de exercê-lo é mais imperiosa. O principal desafio desta geração é mobilizar tal poder para tornara vida mais democrática, mais segura e mais sustentável no século XXI” (CNUGG, 1996).*

Este desafio engloba a gestão das Áreas Protegidas em todo o mundo.

### 3.2. Biorregião

Alguns modelos de gestão ambiental têm buscado envolver integralmente ecossistemas e até biomas propondo a administração destes integrada com culturas, comunidades locais e governos, utilizando diversas escalas que abrangem desde municípios até continentes. Dentro desse escopo destaca-se o conceito de biorregião.

Segundo Miller (1997, p.18), o conceito de biorregião compreende o gerenciamento dos recursos biológicos nas escalas de paisagem e região, denotando o espaço geográfico que abriga integralmente um ou mais ecossistemas, caracterizados pela “topografia, cobertura vegetal, cultura e história humana, sendo assim identificável por comunidades locais, governos e cientistas”, formando dessa maneira um conjunto ecologicamente orientado que servirá de base para a gestão pública e privada.

Pires (2004), sugere a utilização do conceito de biorregião na gestão ambiental e justifica:

*“A abordagem é essencialmente sistêmica e incorpora a análise ambiental de toda a região, para a definição das formas de apropriação dos recursos naturais e do uso da terra, atuando diferentemente da visão analítica adotada na gestão ambiental tradicional, em que os aspectos temáticos como solos, água e biodiversidade são avaliados isoladamente pelos setores econômicos relacionados à agricultura, à mineração, à energia, à indústria, à habitação, etc. A abordagem implica ainda no uso de escalas, espacial e temporal para intervir na região, bem como, a participação das comunidades e das estruturas sócias organizadas, locais ou regionais, para a gestão participativa, desde que as mesmas estejam preparadas para entender as implicações ecológicas e econômicas de suas decisões em longo prazo”.*

Miller (1997, p.30), adverte sobre alguns desafios do manejo biorregional. De acordo com o autor, o primeiro desafio é quanto a capacidades técnicas, científicas e sociais que raramente são encontrados em uma única instituição da região. Miller sugere que “novas políticas poderiam promover a conjunção de instrumentos e capacidades das comunidades, órgãos e indivíduos da região”.

Segundo o referido autor, o próximo desafio é como tornar parceiros os novos grupos de interventores ambientais sem alijar aqueles que participavam desde o início. Miller propõe que os órgãos ambientais devem catalisar e forjar acordos cooperativos, pontos de vista consensuais e um plano de ação baseado em interesses comuns, e que as outras organizações podem providenciar orientação e suporte.

O terceiro desafio é a cooperação institucional. Os administradores irão encontrar além de questões relativas à jurisdição tradicional, organizações e combinações institucionais já instaladas e algumas vezes em conflito. Segundo o autor esse desafio pode ser atendido através de negociações, envolvendo a revisão de atribuições legais, políticas e reguladoras e reestruturação da organização jurisdicional para conformar a biorregião.

### **3.3. Gestão de Conflitos**

Diante dos desafios explicitados por Miller (1997), percebe-se que a gestão ambiental não se trata apenas de uma questão de administração de ecossistemas ou do ambiente natural independente do homem, mas sim uma gestão de um ambiente complexo, formado por relações e conflitos, no qual, de acordo com Acselrad (2004), sociedade e meio ambiente são indissociáveis. Por isso busca-se com as ciências sociais entender o ambiente de forma integral, socializado, dotado de significado, cultura e história.

Segundo Acselrad, as sociedades existem a partir das suas relações sociais e seus “modos de apropriação do mundo material” em que vivem. O referido autor distingue os modos de apropriação do mundo material como formas técnicas, formas sociais e formas culturais.

*“As formas técnicas descrevem, sem dúvida, o momento mais direto pelo qual os atores sociais – caracterizados como agricultores, mineradores, extrativistas animais ou vegetais, produtores de resíduos físicos ou químicos etc. – transformam o meio biofísico. Tais técnicas não representam simples respostas às restrições do meio, não sendo, portanto determinadas unilateralmente pelas condições geofisiográficas do ambiente. São, ao contrário, integralmente condicionadas pelas formas sociais e culturais, ou seja, pelas opções de sociedade e pelos modelos culturais prevalecentes. Aquilo que as sociedades fazem com o meio material não resume-se a satisfazer carências e superar restrições materiais, mas consiste também em projetar no mundo diferentes significados – construir paisagens, democratizar ou segregar espaços, padronizar ou diversificar territórios sociais etc.”*

As formas técnicas sociais e culturais de apropriação dos materiais e as relações sociais definidas por sua espacialidade e temporalidade, envolvem variados protagonistas, diferentes interesses, desigualdade de poder sobre os recursos ambientais integrando modelos de desenvolvimento. Segundo Acsehrad, tais modelos possuem “determinados acordos simbólicos entre as praticas espaciais” exercidas por seus atores. Quando estes acordos são rompidos ou as praticas espaciais entram em choque geram conflitos ambientais que implicam sobre o modo de como se organizam as relações espaciais e as formas de apropriação do território e seus recursos. De acordo com o referido autor, é inviável planejar territórios ou fazer gestão ambiental ou tratar de conservação de ecossistemas sem abordar os conflitos sociais, ambientais e econômicos.

### **3.4. Gestão de Unidades de Conservação da Natureza**

As áreas protegidas são um dos mecanismos de preservação e conservação dos recursos ambientais adotados no mundo (Cabral et al, 2005). Para Lino e Bechara (2002) desde a criação, em 1872, do primeiro Parque Nacional Americano (Yellowstone), o conceito de “Área Protegida” é entendido como área legalmente excluída do espaço sujeito à ocupação humana e à exploração da iniciativa privada, tem sido considerado o mais importante instrumento de conservação “*in situ*” da natureza.

A história da conservação da biodiversidade “in situ”, no Brasil, começa bem antes do que afirmam muitos autores. Segundo Andrade Filho (2005, p.44) “a primeira unidade de conservação criada, no Brasil, foi a Reserva Florestal do Acre e ocorreu em 1911”. Essa reserva foi criada pelo Decreto nº 8.843 de 26 de julho de 1911 é a mais antiga ação do governo brasileiro para a conservação da biodiversidade. Apesar desta não ter sido implantada, representa a preocupação conservacionista já naquela época. O decreto ainda permanece em vigor, pois não foi revogado.

Vinte e seis anos depois foi criado o Parque Nacional do Itatiaia pelo Decreto nº 1713 de 14 de junho de 1937. Foi à primeira UC implantada no país com a finalidade de incentivar a pesquisa científica e oferecer lazer a população urbana. A partir desta data as unidades de conservação começaram a ser estabelecidas no Brasil.

Brito (2000) comenta que o país tem seu território pontilhado por essas unidades (3,7% do território com unidades de conservação federais restritas). Segundo Primack e Rodrigues (2001), há controvérsias em relação à área total dessas unidades, já que o Ministério do Meio Ambiente afirma que 8,5% da superfície do Brasil é protegida por Unidades de Conservação, enquanto o WWF afirma que a superfície total das unidades de uso restrito minimamente ou razoavelmente implantadas representa 0,4% da superfície total do país - muitas das quais foram criadas também por iniciativa de governos estaduais.

Segundo Diegues, (2002) na Constituição de 1937, as primeiras áreas protegidas brasileiras estavam vinculadas ao conceito de monumentos públicos naturais, e visavam resguardar porções do território nacional que tivessem valor científico e estético. Até meados da década de 70, essa visão predominava e o Brasil ainda não possuía uma estratégia nacional global para selecionar e planejar as unidades de conservação. A proteção dos ecossistemas e de espécies ameaçadas, do ponto de vista conceitual e metodológico, era ainda precária.

Diegues (2002) salientou que um dos grandes paradoxos desse processo foi que a partir de 1967, coube ao Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) - e a partir de 1973 também a SEMA (Secretaria de Meio Ambiente Federal) - a implantação e



administração das unidades de conservação. O IBDF, segundo o mesmo autor, era comprometido com desmatamento de grandes áreas de florestas naturais para a implantação e projetos de reflorestamento para fins industriais.

Por outro lado, Brito (2000) comenta as inovações trazidas pelo IBDF em 1979, quando este órgão propôs a I Etapa do Plano do Sistema de Unidades de Conservação para o Brasil, que estabelecia a região amazônica como prioridade para a criação de novas unidades além de apontar a necessidade do uso de critérios técnicos científicos na criação de unidades de conservação e na definição de suas categorias. Foi a partir dessa data que ficaram explícitas oficialmente as bases conceituais as quais o Poder Público Federal já vinha e continuaria se apoiando, para o estabelecimento e gestão das unidades de conservação.

Segundo Bernardo (2004), somente na década de 80, com o advento da Lei nº 6.938, de 31.08.1981, é que a questão ambiental foi tratada de forma mais ampla. A referida lei dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente - PNMA, e constitui o Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA. Para Silva (2002) este sistema contém uma clara orientação descentralizadora e de divisão do trabalho entre as esferas federal, estadual e municipal, pois do ponto de vista espacial o sistema confere papel destacado de gestão aos órgãos estaduais e municipais, deixando para o âmbito federal a definição de normas e padrões gerais (CONAMA - Conselho Nacional de Meio Ambiente) e execução de políticas e gerências de instrumentos supra estaduais (IBAMA).

De acordo com Diegues (2002), em 1989, foi criado o IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente) que passou a administrar as unidades de conservação. Nesse ano, o Ibama junto com a organização não governamental Fundação Pró Natura (Funatura) elaboraram uma proposta de Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC), baseada nos mesmos critérios que direcionaram a criação de unidades de conservação nos países industrializados, sem levar em consideração as especificidades existentes em países em desenvolvimento, como o Brasil. Segundo o referido autor, essa proposta teve uma visão derrotista, pois previa uma terra destruída, contendo "ilhas de conservação" que seriam as unidades de conservação e não

mencionava o uso sustentado dos recursos naturais fora destas, nem a valorização das comunidades tradicionais que contribuíram para a manutenção da biodiversidade dos ecossistemas. De acordo com Cabral et al (2005), em 1992 essa proposta foi levada ao Congresso Nacional (Projeto de Lei nº 2,892/92). Após oito anos de discussões foi aprovada a Lei nº 9.985/00, que instituiu o SNUC.

Bernardo (2004) afirma que esta lei, apesar das deficiências, possui alguns aspectos positivos tais como: cuidado social e o cuidado com referência a participação através de Consulta Pública e apresenta como principais deficiências, os conflitos nos objetivos, a falta de um objetivo principal, o excesso de categorias de unidades de conservação e a falta de mecanismos financeiros.

De acordo com Brito (2000) o Brasil possui um inegável avanço a respeito da conservação da diversidade biológica, principalmente em relação à criação de unidades de conservação, mas é também inegável que muitos problemas apresentados hoje são os mesmos relatados desde as primeiras unidades brasileiras. Apontados pela mesma autora, de forma resumida os mais relevantes problemas estão atrelados principalmente a:

- Falta de condições para efetiva implantação das unidades (recursos humanos e financeiros, capacidade administrativa, elaboração e execução de planos de fiscalização, etc);
- A centralização das ações se dá em todos os níveis de governo, seja na relação entre Federações, Estados e Municípios, seja na relação das instituições com atores sociais afetados pelas unidades, seja nas relações interinstitucionais, etc;
- A Indefinição quanto à propriedade das terras dessas unidades, a falta de regularização e desapropriação, por isso muitas das unidades brasileiras são consideradas, “ficções jurídicas” unidades que não saíram do papel;

- O contexto histórico da criação das unidades e conseqüente representatividade dos biomas (área total protegida e condições da proteção). O processo de criação de muitas unidades de conservação teve início a partir de situações de “emergência” e “resistência”, pois o rápido desenvolvimento econômico ocorrido no Brasil antecedeu e se sobrepôs a formação de uma consciência popular mais voltada à questão de meio ambiente e cidadania. Por isso parcelas muito significativas de alguns ecossistemas importantes foram perdidas. Antes que as parcelas restantes também desaparecessem, elas foram, em parte, transformadas em unidades de conservação. Porém as situações de “emergência” não permitiram que fosse utilizada uma base de dados minimamente consistente com aquilo que apregoam com os modelos direcionados a identificação de Áreas Prioritárias para a Conservação;
- Conflitos com populações (do interior e do entorno), os principais problemas - a caça, os desmatamentos e explorações ilegais de flora e os incêndios;
- Muita endogenia administrativa. Apenas os pareceres técnicos governamentais são levados em consideração.

Camargos (2001) afirma que experiências compatíveis com a concepção delineada pelo SNUC constituem casos isolados diante do conjunto das unidades de conservação.

Para Brito (2000), esse tipo de administração costuma abordar apenas aquelas questões que estão circunscritas aos limites da unidade. Falta ação e a cooperação com o entorno, ou com as necessidades regionais. A existência e o significado da presença de uma unidade de conservação, normalmente não são informados adequadamente à população. Seu tempo para entendimento, seus direitos e sua linguagem muitas vezes deixam de ser respeitados. Quando é permitido à população que se tome conhecimento

do que se planejou para área com a pretensão de dar algum caráter participativo à criação ou gestão das unidades, mesmo que os interessados procurem participar, quase sempre seu instrumental intelectual é insuficiente para que compreendam *in totum* o que se esta pretendendo. Por isso a participação deixa de ter significado para a população e para o próprio futuro da unidade.

Esse comportamento administrativo de caráter autônomo e desvinculado da realidade regional tem estado presente desde o momento da criação das unidades, que tem se restringido em apenas delimitar uma determinada área, remover a população eventualmente residente e passar a controlar ou impedir o acesso ou utilização da unidade criada. A criação das unidades é vista pela população local ou regional, como uma decisão unilateral do governo, que além de interferir diretamente na sua dinâmica socioeconômica e cultural também a penaliza. Essa conjuntura faz com que as unidades sejam consideradas corpos estranhos ao tecido da paisagem regional, gerando ações de resistência, por parte da população afetada e postura de desconfiança por parte dos administradores das áreas.

Ainda segundo Brito (2000) a base estrutural e administrativa das instituições de tutela das unidades de conservação foi formada a partir da acomodação de instituições existentes de outros setores de governo o que dificultou uma clara definição dessas instituições gerando competição e duplicidade de comandos. Além de dificultar a inserção e as relações das instituições ligadas ao meio ambiente com as outras instituições de governo e com suas políticas setoriais.

O que existe é uma estrutura pautada em procedimentos burocráticos e em rigidez organizacional, quando o que se necessita é agilidade e o que se pretende é que as instituições traduzam a evolução política da questão. A burocracia valoriza os aspectos administrativos formais, em detrimento do planejamento e do monitoramento das ações, também, não tem colaborado para a troca de informações e experiências entre os técnicos lotados das diferentes unidades. As atividades tendem a ser realizadas isoladamente em cada unidade sem demonstrarem uma coerência em termos teóricos, práticos metodológicos ou políticos.

Ocorrem ações morosas e sem continuidade, que necessitam ser repetidas e geram expectativas não cumpridas para com as populações afetadas. Esta situação eleva os custos financeiros e de energia dos funcionários dos problemas a serem resolvidos.

Segundo Andrade Filho (2005, p 56) “existem muitos indícios que demonstram que o processo de gestão unidades de conservação da natureza está doente. Estes indícios se referem às disfunções organizacionais que são, na verdade, sintomas da deterioração do processo de gestão das UC”.

Contudo, Araújo e Coelho (2004), consideram algumas destas alegações tais como falta de vontade política, de prioridade do governo, falta de pessoal, de recursos financeiros, ausência de instrumentos adequados de planejamento (como planos de manejo) incompletas para explicar o desempenho gerencial precário dos parques. Os referidos autores citam um estudo de Farias (2003) o qual demonstra que as UC de Minas Gerais com mais recursos humanos, financeiros e materiais não são necessariamente as que apresentam melhores resultados. Desta maneira, segundo ainda os mesmos autores, em estudo sobre desempenho gerencial dos parques em Minas Gerais, avaliando-os através dos critérios de excelência que compõem o Modelo de Excelência em Gestão do Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP (Brasil, 2002), constroem um novo arcabouço interpretativo que permite explicar porque as unidades de conservação no Brasil são geridas precariamente.

Neste sentido, constataram que as unidades de conservação estão no patamar mais baixo na escala em direção a excelência gerencial, pois se encontram em estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas de gestão, como destacados de forma resumida, a seguir, de acordo com os critérios de excelência:

- Sistema de Liderança: a missão, a visão, a política de qualidade e os valores não estão definidos; as competências necessárias aos líderes não estão identificadas; processo de tomada de decisões não é embasado em indicadores de desempenho e não existe avaliação do sistema de liderança e desempenho global;
- Estratégias e Planos: não existe um processo de planejamento estratégico de curto

e de longo prazo ou indicadores de desempenho. É realizado apenas um planejamento financeiro trimestral;

- Clientes: não identificam seus clientes atuais e potenciais e também não demonstraram nenhum mecanismo para a identificação das necessidades dos clientes ou para a medição de sua satisfação; não foram demonstrados padrões de qualidade de atendimento;
- Informação: a gestão é baseada na informação; não existem métodos para a seleção, obtenção e uso de informações necessárias para a tomada de decisão, assim como informações sobre desempenho de outros parques que possam servir como referencial comparativo; não foram demonstradas evidências de gestão do capital intelectual;
- Pessoas: o trabalho não está estruturado com o objetivo de melhorar o desempenho; não há mecanismos de gestão dos recursos humanos visando à participação do servidor, tais como a delegação de autoridade e de autonomia de decisão, a valorização e profissionalização do servidor público; também não existe mecanismos de recompensa por mérito, de avaliação da satisfação do servidor; na seleção e preenchimento de cargos e funções, não são consideradas as habilidades e requisitos de desempenho;
- Processos: os processos não estão identificados, mapeados ou padronizados, não existe gerenciamento dos processos, principalmente os processos críticos, que são essenciais para o alcance dos seus objetivos de manejo. Os “produtos e serviços” (proteção e persistência no longo prazo da biodiversidade) seus respectivos processos foram definidos sem consideração aos requisitos dos clientes.

Não há padrões de trabalho estabelecidos para as práticas de gestão englobadas em nenhum critério

Os traços da cultura brasileira e do modelo de gestão predominante na administração pública são os fatores que explicam a gestão precária das unidades de conservação.

*“Os parques são um subsistema do Instituto Estadual de Florestas IEF - MG, que por sua vez é um subsistema da administração pública brasileira, que é um subsistema da sociedade brasileira”.*

Finalizando, destaca que a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

Barros e Prates (*apud* ARAÚJO e COELHO, 2004) sintetizam o denominado estilo brasileiro de administrar, identificando os traços culturais, tais como a concentração de poder, o personalismo, a postura de espectador, o evitar conflito, o paternalismo, a lealdade as pessoas, o formalismo e a flexibilidade que mais influenciam as organizações brasileiras. Essas características reafirmam que traços da cultura brasileira são os primeiros fatores a explicar a gestão precária dos parques. Estes traços são o pano de fundo cultural onde forma-se a administração brasileira com características patrimonialistas e burocráticas Coutinho (*apud* ARAÚJO e COELHO, 2004). Isso deriva em uma administração com elevada ingerência política externa e interna, a descontinuidade administrativa, o predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados para funções gerenciais.

Segundo Andrade Filho (2005, p.58):

*“Essa cultura brasileira ávida pelo poder, herança de nossos ancestrais ibéricos e do estilo ‘feitorização’ de nossa colonização como diz Holanda (1993, p.107) foi cultuada e sedimentada pelos anos seguintes, determinando atitudes e comportamentos centralizadores e concentradores. Não é, portanto, uma coisa fácil de reverter”.*

Deste modo, diversos autores apresentam o modelo de administração pública brasileira como o segundo fator que explica a gestão precária das áreas naturais protegidas. Os autores alertam que a situação em que se encontram as UC e seus órgãos gestores, não é favorável para alcançar um processo de gestão que atinja resultados

satisfatórios, mesmo com recursos financeiros, materiais e humanos suficientes.

### **3.5. Núcleo Regional de Unidades de Conservação - NURUC**

O Núcleo de Unidades de Conservação é considerado por vários autores, como Ferreira et al. (2004), a experiência bem sucedida de cooperação entre as unidades de conservação, um exemplo e inspiração para as atuais tentativas de gestão integrada, assim como os primórdios do que hoje se concebe como gestão por mosaicos.

Segundo Gonçalves (2000), desde 1994, o IBAMA vem implementando um programa de recuperação das Unidades de Conservação contemplando ações tanto de recuperação física como de formação de gerentes ambientais no quadro funcional de cada Unidade.

Em 1996, deu-se início ao Núcleo Regional de Unidade de Conservação - NURUC que foi a instância regional do sistema de gerenciamento das Unidades de Conservação Federais e é responsável pela melhor operacionalização de um grupo de unidades, em uma determinada região, de forma coordenada e integrada com o órgão de gestão nacional das UC do IBAMA, as Superintendências do IBAMA nos Estados e demais segmentos do IBAMA. O NURUC teve por objetivo harmonizar regionalmente a evolução técnica e gerencial das UC, promover a discussão sobre o formato organizacional mais adequado ao pleno funcionamento destas e conceder maior flexibilidade e autonomia à gestão das Unidades. (Guia do Chefe Ibama/IBAMA-GTZ).

O NURUC foi constituído pela necessidade - identificada pelos chefes de unidades de conservação do Estado do Rio de Janeiro - de integração, otimização de recursos materiais, humanos e financeiros, trocas de experiências e ações conjuntas.

O NURUC era formado de uma unidade colegiada que tinha como membros os Chefes das UC e os Superintendentes dos Estados envolvidos e cuja função era decidir sobre as questões no âmbito de competência de cada Núcleo e uma Secretaria de Apoio Operacional, com pessoal técnico e administrativo necessário para prestar serviços ao gerenciamento das UC vinculadas, responsável pela implantação das decisões tomadas



pelo Conselho Regional (Figura 1).

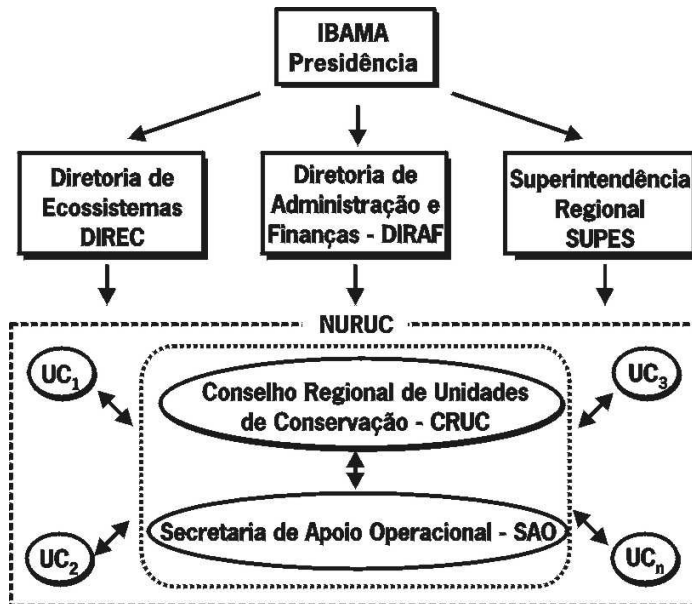


Figura 1 - Estrutura do Núcleo Regional de Unidades de Conservação  
Fonte: IBAMA, 1997.

Para Ferreira et al. (2004), no âmbito gerencial, o Estado do Rio de Janeiro, onde nasceu o NURUC Teresópolis,<sup>1</sup> primeiro e único, oficializado em 1997, pela Portaria nº 81 de 16 de julho de 1997 (Anexo A), foi pioneiro entre as unidades da federação a criar um sistema de gestão integrada de unidades de conservação.

As ações mais expressivas do NURUC começaram, quando o Parque Nacional da Serra dos Órgãos tornou-se Unidade Gestora Executora. Outras UC do Rio de Janeiro passaram a transferir para esta unidade seus recursos financeiros. Assim, juntos, passaram a trocar experiências, mão-de-obra e equipamentos. Na época da criação, havia 12 unidades de conservação no Rio de Janeiro.

<sup>1</sup> NURUC-Teresópolis, o Conselho Regional era composto pelos chefes de 11 UC federais do Estado do Rio de Janeiro: Parque Nacional da Serra da Bocaina, Parque Nacional de Serra dos Órgãos, Parque Nacional da Tijuca, Parque Nacional de Itatiaia, Área de Proteção Ambiental de Cairuçu, Área de Proteção Ambiental de Guapimirim, Área de Proteção Ambiental de Petrópolis, Área de Relevante Interesse Ecológico Floresta da Cicuta, Reserva Biológica do Tinguá, Reserva Biológica de Poço das Antas e Estação Ecológica dos Tamoios. (IBAMA, 1997)

Segundo depoimento dos participantes do NURUC<sup>2</sup> que, em 2002, já eram 16 UC e espalhavam-se por 41 municípios do Estado: “Às vezes, atravessavam fronteiras estaduais, como o Parque Nacional do Itatiaia, no Rio de Janeiro, que transborda os limites com São Paulo e com Minas Gerais. Estas unidades compartilhavam os mesmos problemas rurais e urbanos. Eram atacadas por incêndios, ladrões de madeira, de lenha e de palmito, caçadores e pescadores, grileiros, sem-terra e até bandidos. Para superar essas dificuldades, os chefes das unidades que compunham o NURUC, em vez de “mandar papel passear” em Brasília ou despachar todos os assuntos com superintendentes estaduais cuja única especialização para o posto era a notória competência de seus padrinhos políticos, abriram canais inéditos de entendimento com o Ministério Público Federal, com ONG ambientalistas, com o Judiciário, o Corpo de Bombeiros, os Batalhões Florestais e os centros universitários de pesquisa. A partir deste diálogo e cooperação, começaram a multar melhor e com mais eficácia as agressões ao meio ambiente. Os parques se reequiparam. Ligadas por rádio e transportadas por veículos 4x4, suas equipes de combate ao fogo passaram a chegar mais cedo aos focos de incêndio, e outros resultados. A criação, em todo o Brasil, de Núcleos Regionais foi recomendada em sessão plenária do IV Workshop de Chefes de Unidades de Conservação, realizado em Pirenópolis - GO, em 1996, como alternativa para a flexibilização da gestão das UC, e aprovada pela Administração Central do IBAMA e pelo Ministério do Meio Ambiente, dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal.

Hoje extinto, o NURUC legou às UC federais fluminenses relevantes conquistas na área administrativa e financeira. Para César (2001), o NURUC contribuiu significativa e gradativamente para melhor desempenho destas unidades através de aportes de flexibilidade, autonomia e agilidade administrativa. Esta experiência produziu resultados que são de extrema valia para o processo de discussão e identificação de condições para a administração do sistema nacional de unidade de conservação do

---

<sup>2</sup> Entrevista dada pelos participantes do NURUC ao jornalista Marcos Sá Correia em 27 de janeiro de 2003, disponível no site <[www.nominimo.ig.com.br](http://www.nominimo.ig.com.br)>

Brasil. O autor salienta que o NURUC foi criado e embasado nos métodos modernos do desenvolvimento organizacional participativo, mudando o enfoque da administração burocrática clássica, o que não atendia as necessidades cotidianas dessas unidades e das exigências cada vez maiores da sociedade com respeito à proteção ambiental. O Núcleo Regional de Unidades de Conservação estabeleceu procedimentos administrativos com incorporação de novas tecnologias, definição do relacionamento inter e intraorganizacional, implantação de gerência participativa e de objetivos voltados para o usuário final, a sociedade <sup>3</sup>.

A idéia do NURUC evoluiu para os denominados Sistemas Biorregionais: uma versão ampliada e mais evoluída do NURUC.

Este modelo de gestão de unidades de conservação federais foi adotado pelo IBAMA que criou 13 Sistemas Biorregionais no Brasil.

Estes sistemas foram formados pela lógica dos ecossistemas/ biomas e pela viabilidade operacional tanto de articulação entre UC quanto como no relacionamento com os diversos atores localizados na área de abrangência (comunidades, órgãos públicos e organizações não governamentais).

Os diversos componentes dos Sistemas Biorregionais criados pelo IBAMA se reuniram por muitas vezes nas diversas regiões do país em 2002 e meados de 2003.

Com a mudança na direção do IBAMA bem como nas chefias das variadas UC federais no país, este promissor processo de gestão de UC não foi mais incentivada, por questões de conflitos entre as UC e as áreas de chefia superiores do IBAMA.

### **3.6. Mosaico como Modelo de Gestão Integrada das Unidades de Conservação da Natureza**

A origem da palavra mosaico vem do termo grego "*mosaicon*" que significa musa. Outras fontes traduzem como "obra paciente, digna das musas", pelo fato de exigir paciência e atenção para sua execução e se referir a um trabalho de rara beleza e enorme

---

<sup>3</sup> Para mais detalhes vide Guia do Chefe/ IBAMA-GTZ <[www.ibama.gov.br/guiadocheefe](http://www.ibama.gov.br/guiadocheefe)>

durabilidade. Devido a sua resistência, foram denominados pinturas para a eternidade, já que eram feitos de pedra e não de tinta, como o convencional<sup>4</sup>.

Atualmente, de acordo com o dicionário Aurélio, a definição literal do mosaico é *“embutido de pequenas pedras, ou de outras peças de cores e tamanhos diferentes, que pela sua disposição aparentam um desenho”*. A palavra “mosaico” possui conotações diversas em função do contexto da pessoa que a usa. Na maioria das vezes é adotada para expressar algo formado por partes menores interdependentes, que possuem suas funções e características particulares quando estão isoladas, porém juntas, e somente unidas de determinada maneira conseguem expressar a imagem desejada e atingir o maior objetivo de sua função naquele espaço a que pertencem. Unidas as peças se fortalecem, têm sentido maior.

### 3.6.1. Ambiente Natural como Mosaico

Alguns autores, como Cerqueira *et al* (2003), comparam o mundo a um mosaico, já que este possui uma composição heterogênea, formada por diferentes tipos de solo, relevo, clima, vegetação, fauna, flora, água, entre outros elementos. Quando se observa ambientes em escalas menores, como uma região ou uma paisagem, percebe-se que estes também são formados de fragmentos menores e distintos. Porém, de acordo com Bertrand (2004, p.141) essa paisagem não é composta apenas por aspectos naturais, mas também de um total que integra todas as implicações das ações antrópicas.

*“A paisagem não é a simples adição de elementos geográficos disparatados. É, em uma determinada porção do espaço, o resultado da combinação dinâmica, portanto instável, de elementos físicos, biológicos e antrópicos que, reagindo dialeticamente uns sobre os outros, fazem da paisagem um conjunto único e indissociável, em perpétua evolução”.*

---

<sup>4</sup> [www.artedomosaico.hpg.ig.com](http://www.artedomosaico.hpg.ig.com) e [www.cyberartes.com.br/](http://www.cyberartes.com.br/), acessado em 10/11/2005.

Na geografia a percepção de um ambiente natural como um mosaico é percebida através do estudo da paisagem. Segundo Troll (1963) ao analisar a estrutura interna da paisagem apreende-se a lógica que é atribuir-lhe um caráter de conjunto, de totalidade, e não a um elemento da paisagem, mas a todo ecotopo - célula da paisagem, divisão mínima da paisagem. Porque da união espacial do diferentes elementos da paisagem em um ecotopo não surge somente uma configuração, mas um conjunto harmonioso formado por componentes que se ajudam mutuamente e que não podem existir por si mesmo. Existe uma interdependência entre os fatores e cada um possui determinadas características de acordo com o local e função que exercem no conjunto. Considera-se a paisagem como uma “unidade orgânica” que possui um ritmo temporal e espacial de acordo com seus diversos fatores. Para Troll (1963) o enfoque funcional da paisagem resulta da observação de que todos os geofatores, inclusive a economia e a cultura, se encontram em interação.

### **3.6.2. Paisagem como mosaico**

O ecólogo da paisagem Metzger (2001) refere-se à paisagem como:

*“um mosaico heterogêneo formado por unidades interativas, sendo esta heterogeneidade existente para pelo menos um fator, segundo um observador e numa determinada escala de observação”.*

Esse conceito integra duas visões diferentes, uma na abordagem geográfica, onde esse mosaico heterogêneo é essencialmente visto pelos olhos do homem de suas necessidades, anseios e planos de ocupação territorial, outra na abordagem ecológica na qual o mosaico é visto pelo olhar das espécies ou comunidades estudadas e enfatiza a importância do contexto espacial sobre os processos ecológicos, assim como a importância destas relações em termos de conservação biológica.

De acordo com Metzger (2001), para se entender a paisagem é necessário lidar

com escalas espaciais e temporais amplas, já que o homem age em amplas extensões de seu território. O conjunto interativo da paisagem é então composto por unidades de uso/ocupação e cobertura do território ou habitats, dependendo do observador. Os limites entre esses conjuntos interativos do mosaico seriam então definidos por três fatores: o ambiente abiótico (formas de relevo, tipos de solo, dinâmica hidrogeomorfológica, parâmetros climáticos, em particular), as perturbações naturais (fogo, tomados, enchentes, erupções vulcânicas, geadas, por exemplo) e antrópicas (fragmentação e alteração de habitats, desmatamento, criação de reservatórios, implantação de estradas, entre outros). Com a análise destes conjuntos interativos e seus limites se reconhece a existência de uma dependência espacial entre as unidades da paisagem: o funcionamento de uma unidade depende das interações que ela mantém com as unidades vizinhas, assim como entre os diferentes tipos de habitats.

Metzger (2001), conclui que para compatibilizar uso das terras e sustentabilidade ambiental, social e econômica, é necessário planejar a ocupação e a conservação da paisagem como um todo. Para isso a maneira integrada de ver a paisagem, como mosaico, facilita o entendimento das modificações estruturais, e, portanto funcionais, trazidas pelo homem no mosaico como um todo, incorporando de forma explícita toda a complexidade das inter-relações espaciais de seus componentes, tanto naturais quanto culturais.

O Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC - Lei nº 9.985/2000 traz a figura organizacional Mosaico, no cap. IV art. 26 e no Decreto nº 4.340/2002 que vem tomando forma, a partir da integração informal das gestões de algumas unidades de conservação que atualmente vêm sendo submetidas e reconhecidas através de portarias pelo Ministério do Meio Ambiente.

O Artigo 22, cap IV da Lei 9.985/2000 que instituiu o SNUC, determina explicitamente:

*“quando existir um conjunto de unidades de conservação de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas ou privadas, constituindo um mosaico, a gestão do conjunto deverá ser feita de forma integrada e participativa, considerando-se os seus distintos objetivos de conservação, de forma a compatibilizar a presença da biodiversidade, a valorização da sociodiversidade e o desenvolvimento sustentável no contexto regional”*

O termo mosaico é usado para representar um modelo de gestão integrada das unidades de conservação e áreas protegidas. Esta definição foi apresentada na proposta de criação da Reserva Ecológica Integrada (LINO, 1994), integrando o mosaico à gestão de Unidades de Conservação do Vale do Ribeira, em São Paulo.

O significado da palavra mosaico, adotado pelo SNUC, vai além da forma física da paisagem que é composta por fragmentos naturais ou não, de diferentes formas conteúdos e funções. Este conjunto de unidades de conservação e áreas protegidas é considerado um mosaico, quando sua gestão é feita de maneira integrada, pois assim como os ecossistemas, ali presentes, são interdependentes, suas administrações também devem ser.

Com base no Decreto n° 4.340 (SNUC, 2002), este modelo de gestão integrada, mosaico, tem como objetivo compatibilizar, integrar e otimizar as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente os usos na fronteira entre unidades, o acesso às unidades, a fiscalização, o monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo, a pesquisa científica e a alocação de recursos advindos da compensação referente ao licenciamento ambiental de empreendimentos com significativo impacto ambiental, assim como estreitar a relação com a população residente na área do mosaico.

Desta maneira o Ministério do Meio Ambiente através da legislação do SNUC tenta reorientar a gestão das unidades de conservação indicando uma integração da gestão dos diferentes componentes de uma determinada região para a promoção da sustentabilidade.

#### 4. PROCESSO DE CRIAÇÃO DE MOSAICOS DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO E ÁREAS PROTEGIDAS NO BRASIL.

A criação e implementação de mosaicos de unidades de conservação e áreas protegidas, no Brasil, ocorreu dentro de um contexto onde a gestão integrada das UC já estava incorporada, pela visão positiva da experiência do NURUC, pela vontade política do IBAMA, que concretizou oficialmente a criação dos Sistemas Biorregionais e, finalmente, pelo processo de discussão da Lei. 9.985 e Decreto 4.340, que instituiu e regulamentou, respectivamente, o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza.

O primeiro mosaico de Unidades de Conservação do Brasil foi criado em março de 2005, no Piauí e junto com ele um Corredor Ecológico integrando as duas UC que o compõe. Em maio de 2006, o segundo mosaico brasileiro foi criado abrangendo o litoral sul de São Paulo e litoral do Paraná. Os mais recentes mosaicos brasileiros são: Mosaico Mantiqueira, Mosaico Bocaina e Mosaico da Mata Atlântica Central Fluminense, abrangendo cidades dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, todos fazendo parte do Corredor da Serra do Mar.

Percebe-se, que este novo modelo de gestão integrada cruza fronteiras, ultrapassa limites políticos municipais e estaduais, levando, segundo a *Conservation International* (CI), ao máximo de resultados positivos à conservação, com o mínimo de custo à sociedade (Center for Applied Biodiversity Science - CABS, 2000).

Observa-se a diferença na composição de cada mosaico (Tabela 1). O primeiro possui apenas duas UC, sendo que ambas de mesma categoria, enquanto o segundo mosaico possui trinta e quatro UC das mais variadas categorias, o mesmo acontece no Rio de Janeiro (Tabelas 2, 3 e 4). Destaca-se a particularidade de cada mosaico respeitando assim, características regionais. Porém adverte-se que o grau de dificuldade de integração da gestão aumenta de acordo com o número de UC envolvidos.



TABELA 1 – Composição Mosaico Piauí e Mosaico São Paulo/ Paraná

MOSAICO	COMPOSIÇÃO	UF
PIAUI	UC Federais: 2 PARNA.	PI
SÃO PAULO / PARANÁ	UC Federais: 2 PARNA, 3 ARIE, 1 APA, ESEC e 1 RESEX. UC Estaduais: 2 APA, 3 ESEC, 11 PARQ, 1 FLONA, 1 PARQ Florestal. UC Municipais: 3 PARQ. 4 RPPN.	SP e PR

TABELA 2 – Composição Mosaico Serra da Bocaina.

MOSAICO	COMPOSIÇÃO	UF
SERRA DA BOCAINA	UC Federais: 1 PARNA, 1 ESEC e 1 APA. UC Estaduais: 5 PARQ, 1 REBIO, 1 ESEC e 1 APA. UC Municipais: 1 APA.	RJ e SP

TABELA 3 – Composição Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense.

MOSAICO	COMPOSIÇÃO	UF
MATA ATLÂNTICA CENTRAL FLUMINENSE	UC Federais: 1 PARNA, 1 ESEC, 1 RBIO e 2 APA. UC Estaduais: 1 PARQ, 1 ESEC, 1 REBIO, e 4 APA. UC Municipais: 2 PARQ, 1 MON e 2 APA. 4 RPPN.	RJ

TABELA 4 – Composição Mosaico Serra da Mantiqueira.

MOSAICO	COMPOSIÇÃO	UF
SERRA DA MANTIQUEIRA	UC Federais: 1 PARNA, 2 APA e 2 FLONA. UC Estaduais: 3 PARQ e 4 APA. UC Municipais: 2 PARQ e 2 APA. 2 RPPN	RJ, SP e MG

#### **4.1. Processo de criação do Mosaico Marinho-Costeiro em Santa Catarina.**

Em 2001, a Estação Ecológica de Carijós, inspirada pelo NURUC, realizou o primeiro seminário com objetivo de discutir uma proposta de integração das Unidades de Conservação Marinho-Costeiras de Santa Catarina.

Em 2002, foi instituído oficialmente, pelo Ministério do Meio Ambiente, o Grupo de Trabalho (GT) das Unidades de Conservação Marinho-Costeiras do Estado de Santa Catarina com “atribuições de elaborar diagnóstico, plano de trabalho, relatório e proposta de programa de proteção referente às unidades de conservação”. (Portaria nº 17, de 14.01.02, - Anexo B). Deste Grupo de Trabalho originou-se o projeto Gestão Integrada das Unidades de Conservação Marinho-Costeiras do Estado de Santa Catarina (GIUC) <sup>5</sup>.

O objetivo geral deste processo era desenvolver um modelo de gestão integrada a partir do mosaico formado por seis Unidades de Conservação de diferentes categorias de proteção, cinco UC federais e uma UC estadual (figura 2), segundo o Artigo 26, da Lei nº 9.985/00, que regulamenta o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC).

---

<sup>5</sup> Documento Síntese, Projeto Gestão Integrada das Unidades de Conservação Marinho-Costeiras do Estado de Santa Catarina, Convênio nº 2002CV000 010, financiado entre Instituto Synthesis e Departamento de Áreas Protegidas (DAP) do Ministério do Meio Ambiente (MMA), Florianópolis, maio de 2003.

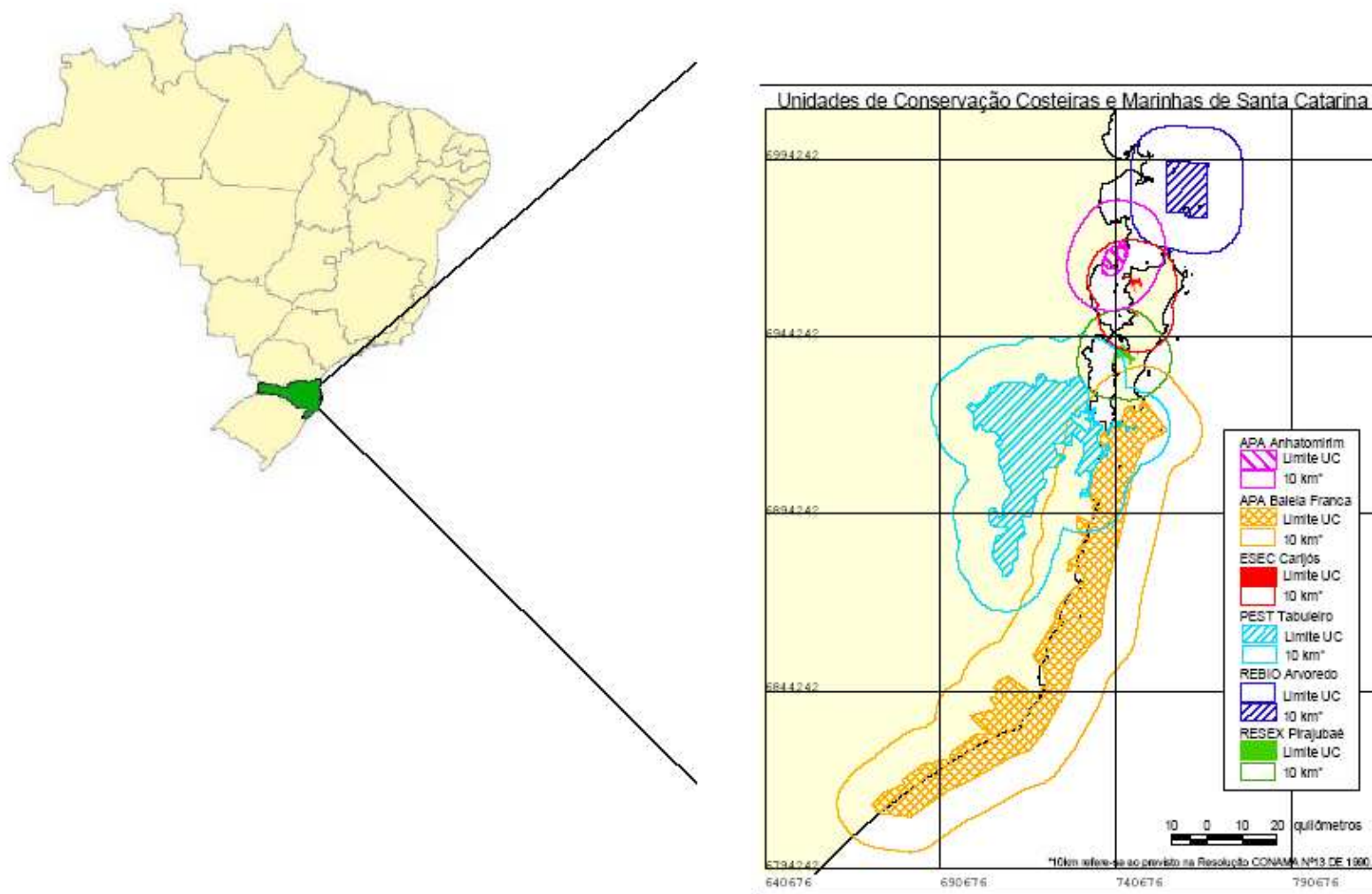


Figura 2. Mosaico Marinho-Costeiro em Santa Catarina (APA Anhatomirim, APA Baleia Franca, ESEC Carijós, PEST Tabuleiro, REBIO Arvoredo e RESEX Pirajubaé). Fonte: Estação Ecológica de Carijós

De acordo com Ferreira (2004), os primeiros passos para desenvolver um modelo de gestão integrada foram dados no sentido de:

- Conhecer a situação das unidades, no que se refere à sua efetividade;
- Identificar e atuar sobre as possibilidades de mobilização de atores sociais, visando a constituição dos futuros conselhos das unidades;
- Verificar a situação da fiscalização, com vistas à proposição de um plano de proteção integrada;
- Estabelecer um plano de prioridades para a gestão de cada unidade;
- Criar um banco de dados para o mosaico com informações sobre cada uma das unidades.

Destaca-se que algumas ações foram prejudicadas por problemas político-institucionais dos órgãos gestores e pelo baixo envolvimento e comprometimento dos mesmos com o GIUC. Tal situação gerou conseqüências diretas e mudanças nos resultados das metas do projeto. Algumas metas alcançaram resultados parciais. Isso ocorreu, pois os resultados dependiam da participação dos gestores das unidades para desenvolver o processo de articulação e mobilização dos atores.

De acordo com o documento síntese do projeto, foi observada a existência de um desconhecimento e falta de controle sobre projetos e atividades que não fazem parte do cotidiano das atribuições do chefe da UC ou do próprio órgão gestor. Também, evidencia-se nos documentos analisados o despreparo institucional relacionado à gestão compartilhada e à própria participação da sociedade no processo de gestão.

Diante desta conjuntura foram priorizadas, no processo de criação do mosaico, as ações nas áreas em que havia autonomia de execução: os diagnósticos e as proposições. Esse procedimento foi adotado com vista à superar grandes riscos para a gestão integrada, que são - como explicita o documento síntese - a inércia e a solidão.

Ações coordenadas se constituíram na grande meta dos chefes de UC. Essas ações

incluíam atividades relacionadas a:

- Integração de esforços;
- Estabelecimento de estratégias comuns;
- Canais de comunicação entre as UC; e
- Canais de comunicação entre as UC com a sociedade civil.

O documento aborda também a questão da contradição entre o discurso e a prática dos atores envolvidos no processo de criação do mosaico. Vale ressaltar que essa contradição foi observada principalmente no posicionamento dos representantes dos órgãos gestores das UC federais e estaduais.

Finalmente o documento relaciona as recomendações feitas pelos participantes do processo de criação do mosaico. Segundo os participantes a gestão integrada deve estar apoiada:

- No conhecimento básico sobre a efetividade das UC;
- No provimento de estrutura mínima de gestão para unidades, incluindo um instrumento de planejamento;
- Na construção de um sistema eficiente de comunicação;
- No desenvolvimento de um processo dialógico de aprendizagem para os atores que vão protagonizar os conselhos das unidades de conservação e do mosaico (atores institucionais e da sociedade civil);
- No estabelecimento de uma prática institucional de integração intra e interinstitucional capaz de elaborar agendas comuns.

O processo de integração das UC catarinenses encontra-se estacionado após as fases de diagnóstico e planejamento.

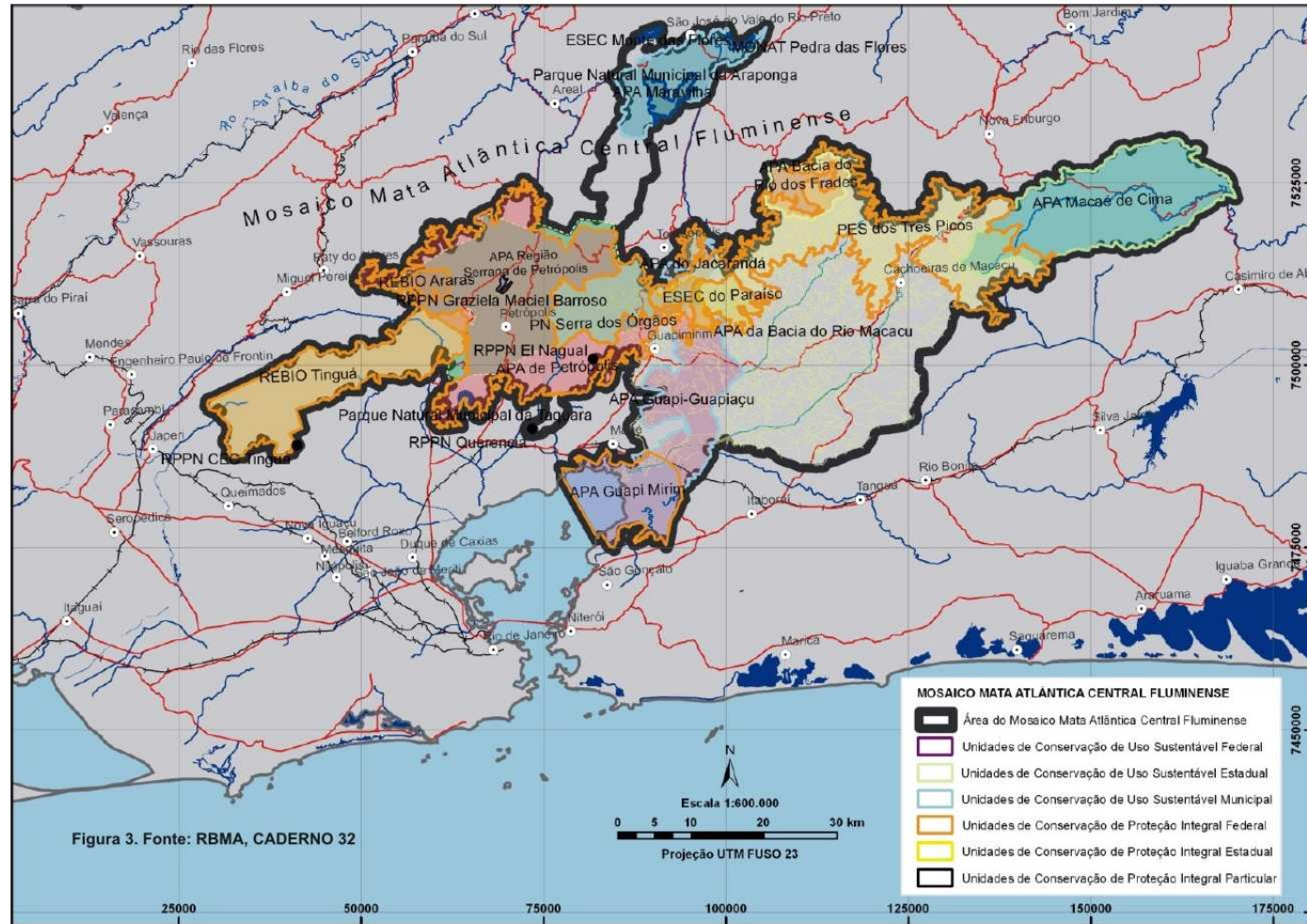
#### **4.2. Mosaicos da Bocaina, da Mata Atlântica Central Fluminense e da Serra da Mantiqueira.**

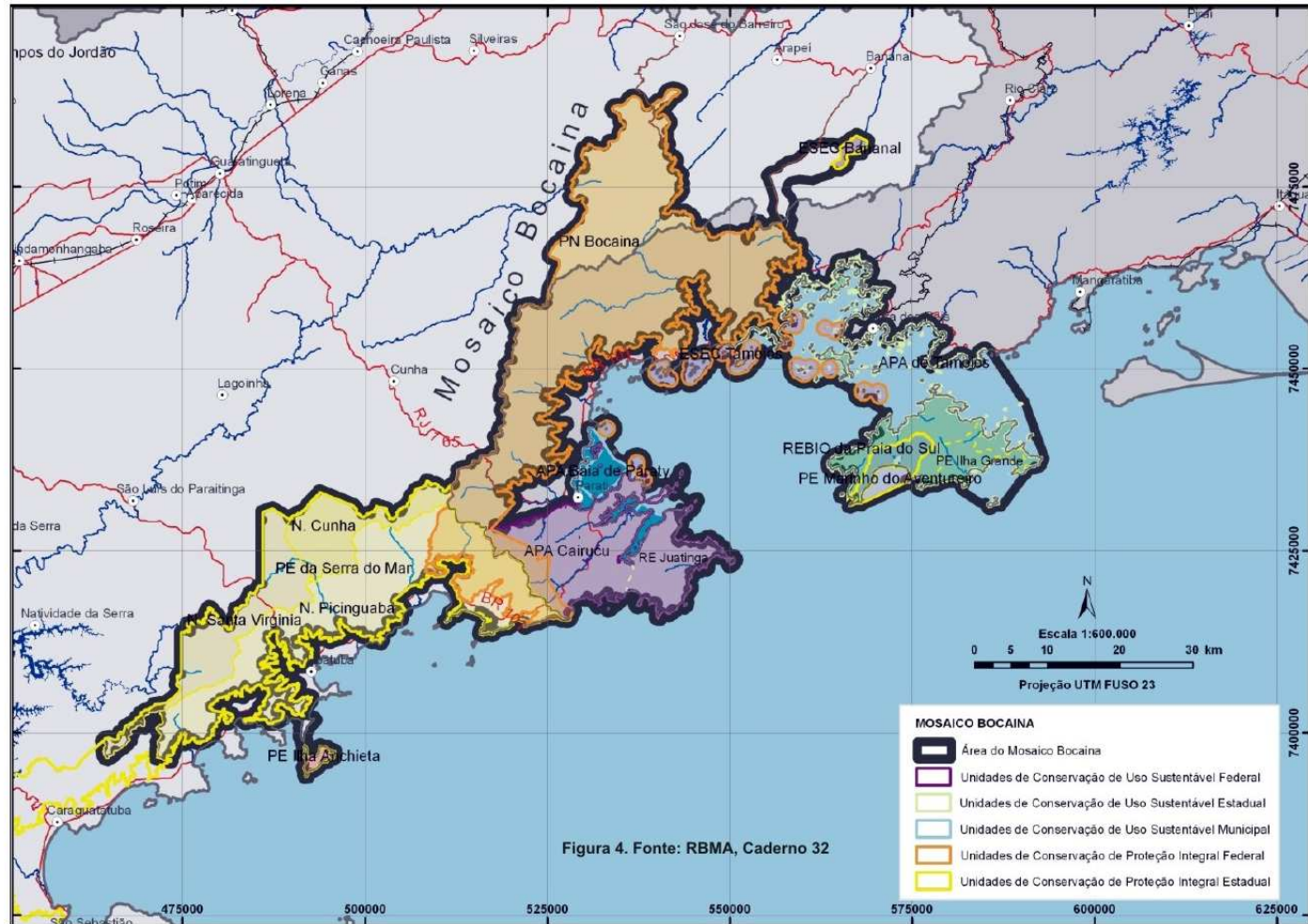
A Ministra do Meio Ambiente, Marina Silva, assinou dia 11 de dezembro de 2006 as Portarias nºs 349, 350 e 351 (Anexo C) reconhecendo três novos Mosaicos de Unidades de Conservação da Mata Atlântica na região das Serras do Mar e Mantiqueira: o “Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense” (figura 3), na região serrana do Rio de Janeiro; o “Mosaico Bocaina” (figura 4), que abrange áreas da região de Paraty (RJ) e Ubatuba (SP) e o “Mosaico da Serra da Mantiqueira” com UC de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro (figura 5).

Devido à semelhança dos procedimentos relativos ao processo de criação dos mosaicos “Bocaina”, “Mata Atlântica Central Fluminense” e da Serra da Mantiqueira, principalmente no que se refere à metodologia, será feita uma abordagem em conjunto.

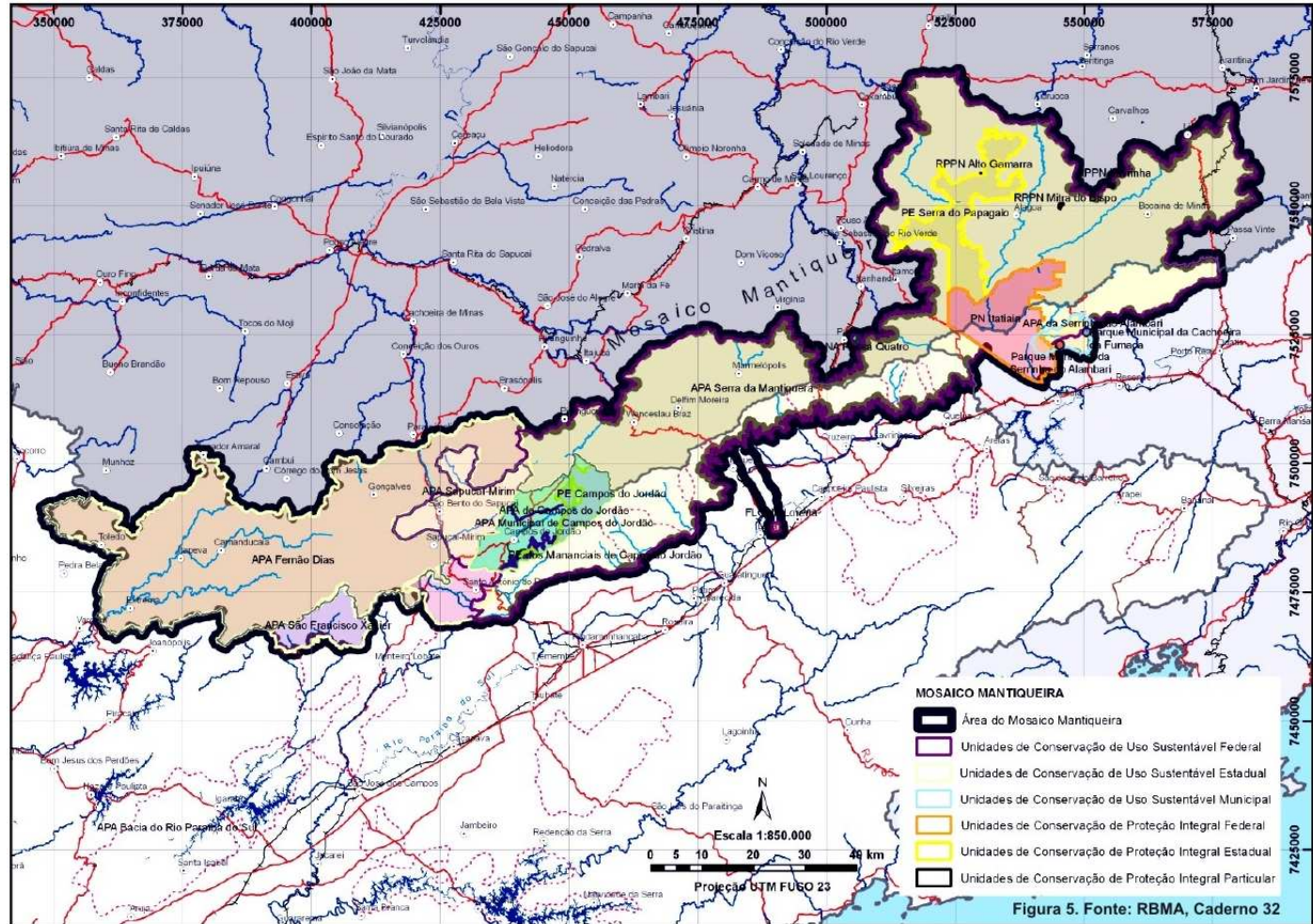
Esse processo iniciou em 2005, com apoio do Instituto de Amigos da Reserva da Biosfera. A partir deste encontro foram formados Grupos de Trabalhos, para implantação de cada Mosaico. Isso ocorreu com mobilização dos órgãos gestores de UC, instituições parceiras, representantes de organizações não governamentais e inclusão de novas UC federais, estaduais e municipais, no processo.

A metodologia para a criação ocorreu com ampla participação dos representantes dos órgãos gestores e dirigentes das UC. No entanto com relação aos representantes das comunidades do entorno das UC essa participação não foi efetiva.









Segundo relatório das reuniões de planejamento, os participantes das reuniões sugeriram refletir sobre algumas questões importantes para a criação de mosaicos, tais como:

- Que áreas poderão compor os mosaicos? Serão consideradas apenas as UC ou serão também contempladas outras áreas protegidas como as Áreas de Proteção Permanente – APP – e Reserva Legal?
- Os limites dos Mosaicos deverão considerar a identidade e os benefícios mútuos. Reforçar a identidade, a representatividade e a funcionalidade?
- Diferenciar a figura de Mosaicos da figura de Corredores. Mosaicos devem ser entendidos como figura de gestão?
- Devemos considerar, para constituição dos Mosaicos, as áreas prioritárias para conservação e potencialidades de parcerias?
- Como será feita a articulação das áreas de entorno de UC e AP dos Mosaicos? Devemos considerar as instâncias de gestão já existentes, evitando irracionalidades e superposições?
- Como buscar a consolidação de gestão participativa? Todo o processo de planejamento deve ser participativo e adotar se viável, as bacias de drenagem como unidade de paisagem?
- Como pensar a capacitação continuada dos gestores dos Mosaicos?
- Como priorizar e reforçar a sustentabilidade nas estratégias de ação?
- Como reforçar as parcerias em especial com os grandes usuários e representantes do Ministério Público?
- Quais são as novas ferramentas de gestão?
- Como fortalecer as articulações e esforços colegiados e territoriais?
- Os Articuladores/ Facilitadores Regionais dos Mosaicos devem, além de se relacionar bem com a maioria dos gestores e parceiros envolvidos, conhecer e ter disponibilidade para desenvolver os trabalhos necessários.

De acordo com relatórios e observação das reuniões, ressaltam-se as Reservas Legais, como um tema bastante debatido. Aqueles que defendiam sua inclusão argumentavam no sentido da importância destas áreas para a conservação da região e na suposição de que sua inclusão no mosaico poderia incentivar mais proprietários a criar reservas.

Aqueles que defendiam a não inclusão destas áreas protegidas argumentavam que seria muito difícil organizar sua representação e que o incentivo para sua criação deveria se dar por ações do Mosaico e não pela participação direta ou representativa destas áreas.

Também foi abordado, que o maior incentivo para sua criação já existia: a legislação. Questões práticas tais como a capacidade de levantar informações e divulgar aos proprietários, também foram apresentadas como forma de incluir as reservas legais no mosaico. No entanto os próprios participantes ressaltaram a dificuldade de consecução destas práticas. Finalmente as Reservas Legais não foram incluídas nos mosaicos. Por conseguinte estes mosaicos foram constituídos somente de UC, nenhum outro tipo de Área Protegida foi incluído.

Nestas reuniões, também foram observadas duas linhas diferentes de pensamento, porém não opostas. Uma defendia a presença de UC tendo como base os critérios: localização geográfica (conectividade física), importância ecossistêmica e grau de implementação (problemas comuns). Outra linha defendia o que foi chamado “princípio da prudência”. Uma vez que o mosaico ainda não possuía recursos próprios. Seria melhor estabelecer um número restrito de UC, o que também seria uma forma de agilizar os processos, não dependendo da presença de muitos participantes para dar andamento aos encaminhamentos necessários. Nesse sentido, se propôs que fosse formado um núcleo inicial de UC do mosaico, já mais articuladas entre si e que as outras participassem como convidadas.

Observou-se ainda que muitos participantes tinham poucas informações sobre o conceito de mosaico e os procedimentos para implementá-lo. No entanto as providências necessárias para a criação do mosaico foram realizadas em função da área de interesse dentro do bioma Mata Atlântica. Algumas das UC incluídas no mosaico não

tiveram representantes participando integral e efetivamente no processo de discussão.

Observou-se, no processo de discussão do grupo, uma dúvida quanto à inclusão ou não de UC, por critérios territoriais (proximidade e identidade) e processuais (grau de implementação, existência de conselho gestor e de gestor da unidade, etc).

Foi detectada, também, a inclusão, nos mosaicos, de unidades de conservação que não possuíam gestor, mas apenas representantes.

O grupo discutiu com ênfase a inclusão ou não de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN). O resultado dessa discussão foi que algumas RPPN foram incluídas e outras não. A exclusão de algumas foi devido a não participação no processo de discussão e outras por dificuldade de contato. Outra questão relevante foi que os participantes decidiram que o grupo de RPPN do mosaico fosse representado por uma delas ou por um grupo reduzido delas ou ainda por representantes da associação de RPPN, caso existisse.

A utilização de técnicas de reflexão lúdica foi considerada positiva na medida em que adverte os participantes quanto à necessidade de uma postura efetiva e construtiva neste processo. Essa reflexão foi realizada tendo como foco temas e conflitos envolvendo a criação e implementação do mosaico, tais como sentimentos de “poder” e “ vaidade”, que podem permear a visão das unidades de conservação, como bem reflete relatos apresentados em documentos de uma destas reuniões:

*“os mosaicos como mais uma moda participativa ou como uma nova forma de integração das unidades”.*

Em outros encontros para a efetivação dos mosaicos, percebeu-se que apesar de muitos participantes não estarem esclarecidos quanto ao funcionamento operacional do mosaico, foram elaborados planos de ação e estabelecida a composição dos conselhos gestores.

O processo de reconhecimento destes mosaicos teve apoio do Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica através “Projeto de Apoio à criação dos Mosaicos

na Serra do Mar”, iniciado em dezembro de 2005. A estratégia adotada pelo referido projeto foi de contribuir com as iniciativas em andamento, para proposição e articulação dos Mosaicos de Unidades de Conservação em diferentes regiões da Serra do Mar, composto por Unidades de Conservação Federais, Estaduais e Municipais.

Apesar dos problemas observados considera-se este processo válido e positivo. Ocorreu significativa mobilização de um grande número de atores, que militam a favor da conservação *in situ* no bioma Mata Atlântica. Todas as ações foram desenvolvidas para a institucionalização e implementação da gestão integrada, na direção de uma maior autonomia e melhor desempenho das Unidades de Conservação da Natureza da região.

É compreensível a existência dos problemas elencados, pois são originários da dificuldade de conceituação, por se tratar de um novo processo de gestão de Áreas Protegidas, pelas dificuldades de articulação de um grande número de instituições de natureza diversificada e pela necessidade de agilização dos atos públicos administrativos para criação dos mosaicos.

#### **4.3. Mosaico de Unidades de Conservação da Mata Atlântica do Leste Fluminense do Rio de Janeiro.**

Em abril do ano de 2004, ocorreram as primeiras reuniões do Mosaico de unidades de conservação da região da bacia do rio São João (Figura 4), cujos participantes foram: chefes e outros funcionários da REBIO de Poço das Antas, da REBIO União e APA da Bacia do Rio São João/Mico-Leão-Dourado. Ressalta-se a agilidade e eficiência deste grupo em fazer um planejamento integrado e definir estratégias operacionais para realização conjunta de atividades.

Entre essas estratégias acordadas, destaca-se a definição da participação do grupo nos diversos conselhos que existem na região, tais como conselhos de meio ambiente municipais, conselhos consultivos das unidades de conservação e consórcios ambientais. Considera-se esta estratégia uma forma de otimizar o tempo dispensados nos

fóruns, assim como a legitimar a representatividade e união do grupo.

Outras iniciativas destacadas são: realização de ações conjuntas (acompanhamento de licenciamentos, fiscalização) para aproveitar o quadro de pessoal das três unidades de conservação; definição da área de atuação do mosaico, a rotina e a forma de atuação conjunta das três UC, a elaboração de um mapa com as divisas políticas, limites de UC e áreas de entorno e as localidades dos centros e núcleos urbanos, com cópias para distribuir para as UC, Prefeituras e órgãos ambientais, realização de um levantamento das atividades potencialmente poluidoras ou utilizadoras de recursos naturais, para eleger prioridades de atuação do mosaico, realização de reunião com todos os funcionários das UC para padronizar ações, discursos, comportamento e identificação dos possíveis parceiros para a atuação.

Destaca-se a agilidade com que foram planejadas as ações em conjunto e feito acordos. Neste mosaico, isso ocorreu, pois integrantes desse mosaico participaram anteriormente e ativamente da experiência do NURUC.

Considera-se que a gestão feita pelos chefes ultrapassa os limites políticos e territoriais das unidades. Percebe-se a integração e união dos recursos para solucionar problemas em comum.

Após alguns meses de atuação da gestão do mosaico, foram discutidas estratégias de divulgação na mídia do novo modelo de gestão (televisão, imprensa escrita, etc) distribuição de *folders* das unidades de conservação.

Compreende-se a relevância da divulgação do mosaico, para diminuir a “distância” existente entre as unidades de conservação e comunidades do entorno, além de informar aos moradores da região sobre a existência das unidades, assim como seus direitos e deveres.

Em 2006, após a reunião da Câmara Técnica Permanente de Mosaicos de Unidades de Conservação - criada no âmbito do Conselho Gestor da Superintendência do IBAMA no Estado do Rio de Janeiro - o grupo de gestores do mosaico de unidades de conservação da região da bacia do rio São João se reuniu para discutir recomendações feitas por esta câmara técnica.

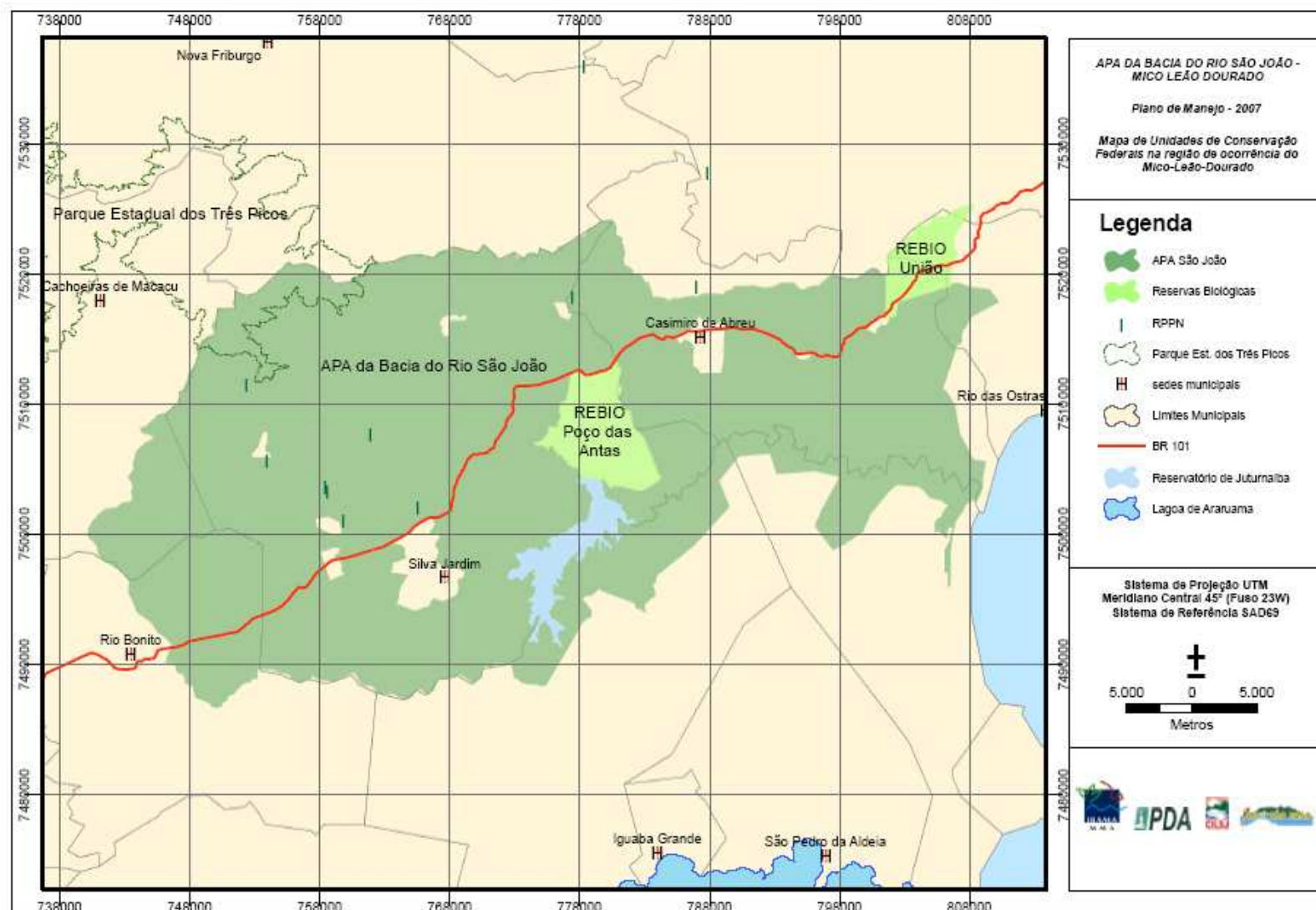


Figura 6. Área do Mosaico da região da Bacia do rio São João no Rio de Janeiro

A primeira discussão foi sobre o nome do mosaico e a necessidade de uniformizar esta denominação. Por isso, foi proposto um nome que acompanhasse as denominações dadas aos outros mosaicos do Estado, mencionando a Mata Atlântica e a região. Desta forma, ficou definida a denominação como “Mosaico de Unidades de Conservação da Mata Atlântica do Leste Fluminense”. Observa-se a importância dada a identificação do bioma integrado pelo o mosaico.

Outra discussão foi sobre os objetivos e o formato (área de abrangência do mosaico). O objetivo do mosaico foi definido como o de viabilizar a gestão integrada das unidades de conservação da região de ocorrência do mico-leão-dourado, de forma a compatibilizar presença da biodiversidade, a valorização da sociodiversidade e o desenvolvimento sustentável no contexto regional. Para a definição da área de abrangência do mosaico e conseqüentemente o seu formato, foram utilizados os seguintes critérios: viabilidade de gestão integrada por proximidade e a área de ocorrência do mico-leão-dourado.

Desta forma, o mosaico proposto incluirá as Reservas Biológicas de Poço das Antas e União, suas zonas de amortecimento definidas por Plano de Manejo, a Área de Proteção Ambiental da Bacia do Rio São João/Mico-Leão-Dourado, o Parque Municipal do Mico-Leão-Dourado, no município de Cabo Frio, o Parque Municipal do Atalaia, no município de Macaé, o Parque Municipal do Córrego da Luz, no município de Casimiro de Abreu, e todas as Reservas Particulares do Patrimônio Natural criadas dentro desta área de abrangência. Reforça-se que, neste caso, o foco central do objetivo além da área de abrangência do mosaico é a ocorrência de uma espécie ameaçada, o mico-leão-dourado sendo esta uma nova escala territorial voltada para questões naturais que envolvem o bioma. Nota-se o aumento da quantidade e variedade de unidades de conservação do mosaico, que antes funcionava com somente três unidades federais.

No final do ano de 2006, Após exaustivo debate sobre critérios para a definição do formato do mosaico, territorialidade, operacionalização e outros, observou-se a falta de conhecimento sobre o assunto “mosaico de unidades de conservação e áreas protegidas”. Entre muitas dúvidas expostas pelos participantes, ressalta-se a questão da



composição. Os participantes advertiram que apenas unidades de conservação poderiam formar o mosaico, descartando a possibilidade da inclusão de outras áreas protegidas. Diante da falta de esclarecimento, foi solicitada pelos participantes, uma nova reunião com a presença de um representante do Ministério do Meio Ambiente. Até o momento não ocorreu nenhuma outra reunião.

Há de se advertir que esta região possui a maior concentração de Reservas Particular do Patrimônio Natural (RPPN) do Brasil. Há perspectiva de mais de 30 RPPN no conselho do mosaico já que a legislação que trata das RPPN no Brasil, atribui a este tipo de UC, o direito de participar do conselho do mosaico. Essa legislação possibilita que os representantes legais de cada RPPN reivindiquem a participação, com direito a voto, nos conselhos de mosaicos.

Segundo Decreto nº5.746, de abril de 2006<sup>6</sup>:

*“Art. 30. No caso da RPPN estar inserida em mosaico de unidades de conservação, o seu representante legal tem o direito de integrar o conselho de mosaico, conforme previsto no art. 9º do Decreto no 4.340, de 2002”.*

Desta maneira, muitos mosaicos que são formados por um número muito grande de RPPN, às vezes em quantidade muito maior que outros tipos de UC, terão, a princípio, o poder de decisão neste fórum. No Decreto que trata de conselho gestor, consta que a representação nos conselhos deve ser paritária sempre que possível. Desta forma leva a criação de conselhos com um número grande de componentes, o que exige um esforço maior de mobilização, de articulação e moderação assim como é vital uma representatividade legítima e atuante por parte dos conselheiros.

---

<sup>6</sup> Disponível no site [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto)

#### 4.4. Mosaico do Sul da Bahia

Desde 1999, os chefes de unidades de conservação, comunidades indígenas e representantes de organizações não governamentais, iniciaram um processo de criação do projeto de gestão do mosaico do sul da Bahia.

Incentivados pela experiência do Grupo de Trabalho de Santa Catarina e pelo Projeto dos Corredores Centrais da Mata Atlântica (CCMA), O Projeto Corredores Ecológicos, em 2000, criou os subcomitês, nas regiões sul e extremo sul da Bahia, envolvendo gestores, representantes do setor privado e ONG. Para fortalecer essa articulação dos gestores, foi realizado em 2003 I Encontro de gestores de UC do corredor central que resultou em uma Rede de Gestores de Unidades de Conservação do Corredor Central da Mata Atlântica. Esta rede considerou dentre os aspectos essenciais para a consolidação do CCMA, a gestão em mosaico entre as UC mais próximas.

Com essa finalidade deu-se início a um ciclo de três oficinas de planejamento participativo (Apêndice B), apoiadas pelo IBAMA E MMA, para a criação e gestão de mosaico de unidades de conservação do sul da Bahia, realizadas respectivamente em Caravelas, no período de 16 a 18 de agosto de 2004, Jussari, durante os dias 20 e 21 de janeiro de 2005 e Porto Seguro, entre os dias 14 a 16 de março de 2005.<sup>7</sup>

Observa-se que uma das motivações do processo de criação deste mosaico, nesta região, é o possível fortalecimento e consolidação dos corredores ecológicos, através deste modelo de gestão integrada.

Ao analisar esse processo de construção do mosaico do Sul da Bahia, ressaltam-se alguns pontos a seguir relatados:

Quanto à participação, percebe-se uma grande abrangência de diferentes órgãos, como prefeituras, e secretaria estadual de meio ambiente, FUNAI, IBAMA, assim como

---

<sup>7</sup> As oficinas foram organizadas pelo IBAMA/Parque Nacional de Monte Pascoal em parceria com a Flora Brasil e o IESB-Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia e contaram com o apoio do Projeto Corredores Ecológicos/ Unidade de Coordenação Estadual - BA, da GTZ - Cooperação Técnica Alemã, do Fundo Nacional de Meio Ambiente - FNMA (Projeto de Consolidação da Gestão Participativa da APA Itacaré-Serra Grande) e da Conservação Internacional.

sociedade civil e ONG, representantes de projetos ambientais da área e assentamentos, proprietários de RPPN, comunidades indígenas entre outros cidadãos. Observa-se que com esses variados tipos de participantes, possibilita-se maior discussão e reflexão, já que proporciona uma interação de diferentes opiniões, experiências, necessidades, expectativas e principalmente diferentes entendimentos do conceito de mosaico.

Este processo de mobilização durou sete meses e participaram diretamente mais de 70 pessoas. Neste fórum, envolvendo diferentes atores de variados interesses e instâncias da região, percebe-se a necessidade de esclarecimento de conceitos como mosaico, corredores, conselhos, entre outros, que envolvem o contexto, no qual eles vivem, trabalham e compõem. E observou-se que os participantes reconhecem a falta de conhecimento como um problema e buscam minimizá-lo, através do nivelamento do conhecimento sobre mosaico e os demais elementos componentes.

As dificuldades levantadas pelos participantes - mesmo que num contexto local - podem ser observadas na maioria das áreas protegidas do Brasil. O fato dos participantes terem ressaltado a operacionalização do mosaico como um item de grande dificuldade motivou a uma maior reflexão sobre essa questão e maior interesse em buscar medidas alternativas para a gestão. Os mosaicos de acordo com o Decreto nº 4.340/2002 (SNUC) deverão ser reconhecidos pelo MMA, á pedido dos órgãos gestores das UC, ou seja, entende-se que já existe uma gestão integrada - um trabalho de preservação em escala ambiental da região - segundo as recomendações de Miller (1997).

Ressalta-se que a abrangência deste mosaico - além do bioma - foi baseada principalmente no foco operacional. Formaram-se núcleos nos conjuntos de UC, onde a distância entre elas não ultrapassa 10 km. Um dos critérios de escolha das áreas do mosaico foi o "grau de interação/articulação já existente entre UC". Nota-se a compreensão do mosaico como instrumento de gestão. E assim a proximidade das áreas e prévia existência de articulação entre seus gestores são fundamentais para realizar um planejamento integrado. Diferente de outros mosaicos, com foco de abrangência menos operacional e mais voltado à questão do tamanho territorial, que são criados com enormes áreas onde se questiona a real viabilidade operacional.

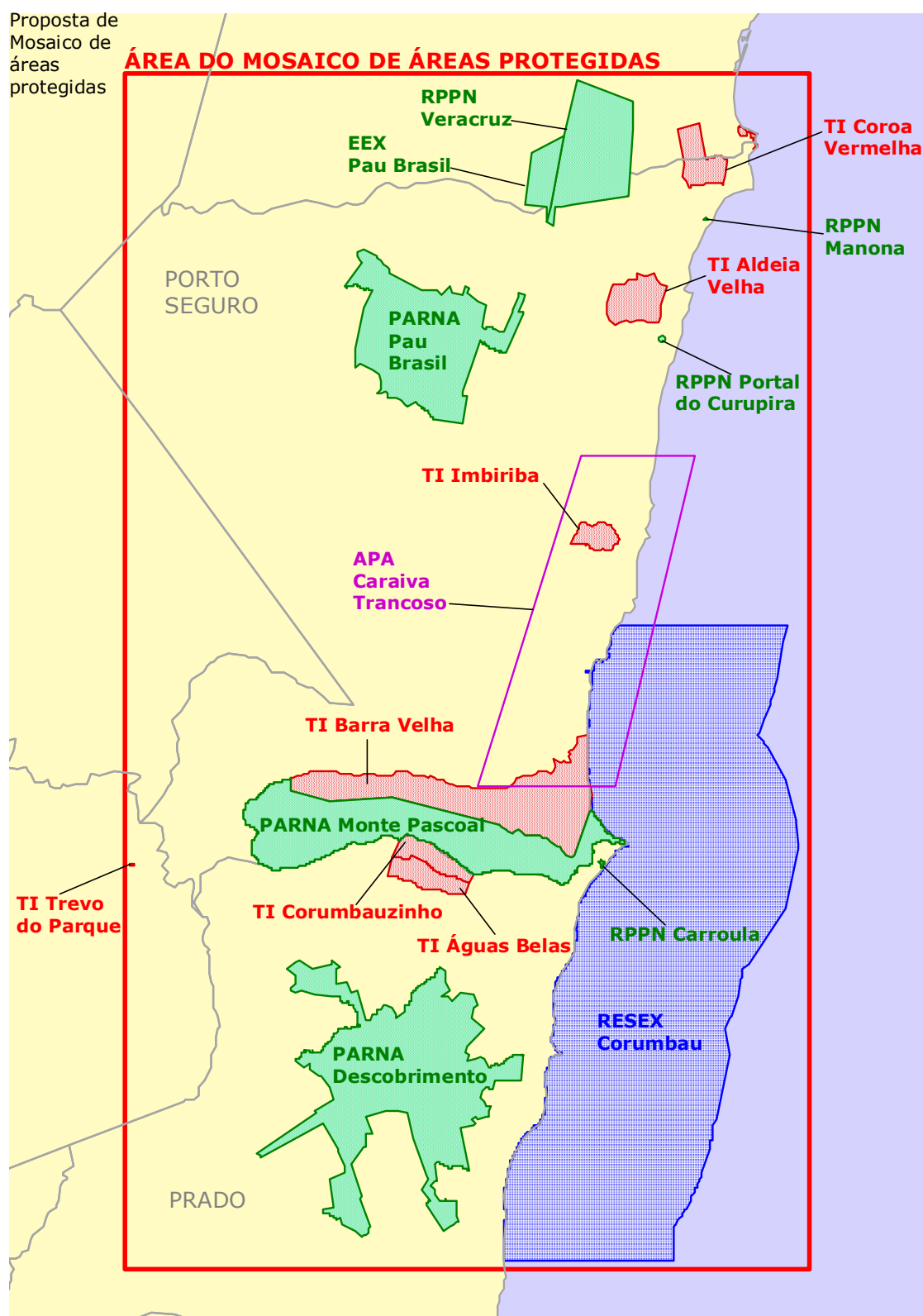


Figura 7. - Composição do mosaico do Sul da Bahia. Fonte: Flora-Brasil, 2005.

Neste mosaico os participantes incluíram terras indígenas (Figura 5.), pois já vinham fazendo um trabalho integrado com algumas comunidades indígenas. Diante da complexidade de gestão de mosaico - com múltiplos atores, tarefas, organizações e instâncias políticas - destaca-se a prudência deste grupo que optou por buscar assessoria jurídica, no intuito de facilitar a integração.

A integração de áreas indígenas foi muitas vezes questionada por alguns gestores de outras regiões, que advertem indevidamente que os mosaicos são de UC e não devem incluir áreas protegidas como, terras indígenas, quilombolas e Área de Preservação Permanente (APP) instituídas pelo Código Florestal (Inciso II, Art.1º, Lei 4.771/65), contrariando o Art. 26 da Lei 9985/00.

Apesar do conselho do mosaico do sul da Bahia ainda não estar definido, observa-se - desde as primeiras tentativas de composição - a preferência por um colegiado reduzido, com foco mais na operacionalidade e com representação efetiva de todos os setores envolvidos, como já observado.

Numa outra proposição de composição do conselho, percebe-se a inclusão de setores econômicos locais, em função de que o texto de orientação do Edital do FNMA denominado “Desenvolvimento Territorial com Base Conservacionista - DTBC” ressaltar a importância da participação dos setores socioeconômicos e culturais nos órgãos colegiados de mosaicos.

Além das reuniões do conselho, os chefes do sul da Bahia, os chefes das áreas protegidas criaram outro fórum, formado apenas pelos gestores para discutir o planejamento operacional destas áreas em conjunto.

Percebe-se a compreensão da necessidade de consolidação do mosaico através do apoio e participação das comunidades do entorno da UC. Busca-se o desenvolvimento econômico sustentável para esta região. Entretanto adverte-se que se trata de comunidades carentes, as quais buscam soluções imediatas para suprir suas necessidades básicas, o que torna quase inviável a aplicação deste modelo trazido no edital de financiamento para projetos de criação mosaicos no Brasil.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa feita com especialistas foram esclarecedores e serviram para avaliar algumas questões observadas durante o processo de estudo.

A definição clara de conceito é fundamental para que uma organização possa efetivar suas ações de forma conjunta com os diversos atores, dos variados segmentos da sociedade.

Perguntados sobre o conceito de mosaico os especialistas responderam conforme a síntese a seguir.

**Tabela 5 - Respostas à pergunta: “Como você define um Mosaico de Unidade de Conservação?” e seleção das questões relevantes abordadas.**

RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS	QUESTÕES ABORDADAS
É um conjunto orgânico constituído de unidades ambientais (unidades de conservação da natureza e outras áreas protegidas) que interrelacionam suas atividades em benefício do todo. Esse conjunto de unidades ambientais denominados mosaicos tem um processo de gestão integrado em contínua mutação e em permanente contato e articulação com o ambiente externo (legislação, esferas governamentais, sociedade usuária dos benefícios do mosaico, outras organizações na área de influência do mosaico, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação e outras Áreas Protegidas</li> <li>• Conjunto Orgânico</li> <li>• Gestão integrada</li> <li>• Constante mutação</li> <li>• Articulação com todos os atores</li> </ul>
É um conjunto de unidades de conservação, de categorias de manejo diferentes ou não, próximas, justapostas e sobrepostas, gerido de forma integrada e participativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Categorias diferentes</li> <li>• Gestão integrada</li> <li>• Gestão participativa</li> </ul>
Um conjunto de unidades de conservação, próximas ou sobrepostas, que são geridas de maneira integrada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Gestão integrada</li> </ul>
Um articulação de unidades de conservação e área protegidas visando potencializar as ações de conservação dos recursos ambientais, paisagísticos e históricos através da maior integração de suas gerências e dos vários atores sociais presentes em seu território (e em seus conselhos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação e outras Áreas Protegidas</li> <li>• Conservação ambiental, paisagística e histórica.</li> <li>• Integração de Gestão</li> <li>• Atores do território e dos</li> </ul>

	conselhos
RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS	QUESTÕES ABORDADAS
Conjunto de UC, não necessariamente de mesma categoria, mas que estão inseridas próximas uma das outras, influenciando no funcionamento das mesmas e auxiliando o objetivo comum de proteger aquele bioma ou região.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Categorias diferentes</li> <li>• Objetivo comum de conservação</li> </ul>
Conjunto de unidades de conservação próximas, sobreposta e/ou justapostas que tem em comum pertencer a uma mesma ecoregião. A formação de um mosaico visa facilitar a implantação e gestão integrada destas unidades de conservação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Mesma ecoregião</li> <li>• Implantação e gestão integrada</li> </ul>
Entendo o mosaico de unidades de conservação como uma área territorial onde estão inseridas duas ou mais UC. A instituição de um mosaico tem como objetivo proporcionar uma integração das ações de proteção, fiscalização e relação com os moradores ou visitantes exercida por cada uma das áreas protegidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Integração de ações</li> <li>• Relação com moradores e visitantes</li> </ul>
Conjunto de unidades de conservação seja ela federal, estadual, municipal sendo pública ou privada que se ligam geograficamente entre si formando um desenho. Este mosaico pode ser instituído politicamente com a união dos gestores das unidades de conservação que compõem o mosaico com o intuito de constituir políticas públicas integradas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação - Federal Estadual e Municipal - pública e privada</li> <li>• União dos gestores das Unidades de Conservação</li> <li>• Constituir políticas públicas integradas</li> </ul>
União de diversas unidades intermediadas por um conselho para desenvolver a gestão de uma grande área de abrangência das UC e seus entornos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• União</li> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Intermediadas por um Conselho</li> <li>• Gestão do território das UC e seus entornos</li> </ul>
Gestão integrada de unidades de conservação visando unir esforços para suprir deficiências e potencializar parcerias. Pode ser entendida como uma grande área protegida com regiões com manejos específicos de acordo com as características.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades de Conservação</li> <li>• Manejos diferentes</li> <li>• Gestão integrada</li> <li>• Suprir deficiências e potencializar parcerias</li> </ul>

O Art. 26 da Lei nº. 9.985 de 18 de julho de 2000 (que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC) é claro quando determina que:

*“Quando existir um conjunto de unidades de conservação de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas ou privadas, constituindo um mosaico, a gestão do conjunto deverá ser feita de forma integrada e participativa, considerando - se os seus distintos objetivos de conservação, de forma a compatibilizar a presença da biodiversidade, a valorização da sociodiversidade e desenvolvimento sustentável no contexto regional”.* (o grifo é nosso).

No entanto o Decreto nº. 4.340 de 22 de agosto e 2002, instituído para regulamentar a Lei do SNUC, não se refere em nenhum momento (em todo seu texto) sobre outras áreas protegidas. Se concentrando no termo Unidades de Conservação.

Com esse entendimento as Terras Indígenas e Quilombos e outras unidades não são elementos que constituem o mosaico, mas deverão ter representação no Conselho do mosaico com vistas à valorização da sociodiversidade e desenvolvimento sustentável no contexto regional.

No que se refere aos elementos constituintes do mosaico, para 80% dos especialistas consultados, são formados, exclusivamente, por Unidades de Conservação da Natureza, não sendo incluídas as Terras Indígenas, Quilombos e Reservas Legais.

No que tange a finalidade do mosaico parece unânime aos especialistas que o Mosaico é para a gestão integrada das atividades rotineiras das Unidades de Conservação da Natureza com vistas a otimizar recursos materiais, humanos e financeiros e efetivar a conservação do ecossistema regional.

Por outro lado, pode-se observar que nem todos abordaram a questão do envolvimento dos diferentes atores sociais nas diversas fases do processo de



criação e implantação do mosaico.

Com relação à questão sobre o que pode mudar com a criação de um mosaico os dados processados resultaram nas informações apresentadas na tabela a seguir.

**Tabela. 6 - Classificação das respostas à pergunta “O que pode mudar com a criação de um Mosaico”.**

1	Aumento da conectividade dos ecossistemas e fortalecimento de corredores ecológicos
2	Integração da gestão da região
3	Fiscalização em conjunto
4	Melhoria no diálogo entre os gestores das Unidades de Conservação e também entre outros órgãos envolvidos
5	Compartilhamento do conhecimento e experiências sobre a área do Mosaico
6	A abrangência no planejamento de gestão
7	Fortalecimento operacional de atividades como combate a incêndios
8	Parcerias de projetos
9	Maior participação e conscientização dos atores do entorno das UC
10	Aprofundamento nas discussões e conhecimento para licenciamento ambiental e compensações
11	Diminuição de atividades de risco ambientais
12	A relação com a população residente na área do mosaico
13	Estimulo ao desenvolvimento econômico sustentável na região do Mosaico
	Outras quais? * Maior divulgação das UC para as populações
	Não haverá mudanças. (Nenhuma resposta)

Pode-se observar, claramente, através das respostas dos especialistas que o que mudaria com a criação dos mosaicos seria em ordem decrescente de possibilidades:

- O aumento da conectividade dos ecossistemas;
- A integração da gestão na região;
- A realização de atividades em conjunto sendo ressaltada a questão da fiscalização.

Os itens com menos possibilidade de mudança com a criação dos Mosaicos seriam em ordem decrescente:

- Diminuição de atividades de risco ambiental;
- A relação com a população residente;
- O estímulo ao desenvolvimento sustentável.

Levando em consideração os critérios para delimitação de um mosaico o grupo de especialistas, através das respostas, especificou suas percepções conforme apresentadas na Tabela 7.

**Tabela 7 - Classificação das respostas á pergunta “quais as características e critérios de delimitação de um Mosaico?”**

1	<b>Proximidade</b> entre as UC
2	<b>Conectividade</b> funcional já existente
3	Grau de <b>interação e articulação</b> já existente entre UC
4	<b>Integração/</b> funcionamento ecossistema
5	<b>Ameaças em comum</b> à biodiversidade
6	Localização em áreas prioritárias para conservação da natureza
7	Políticas, planos, projetos, parcerias e outros instrumentos de gestão existentes
8	Capacidade de operação, considerando as parcerias.
9	Existência de UC com instrumentos de gestão, como conselhos e planos de manejo.
10	Diversidade de categorias e de UC
11	Áreas de proteção integral
	Outros? Quais? * <b>Motivação dos servidores das unidades ambientais para a implementação do Mosaico</b>

Os itens abordados pelos especialistas com relação a esta pergunta foram por ordem decrescente de importância:

- “Proximidade entre UC”;
- “Conectividade já existente em termos de articulação entre UC e conectividade entre ecossistemas”.

As de menor importância para esse grupo consultado foram em ordem decrescente:

- “A existência de UC com instrumentos de gestão, Conselhos e Planos de Manejo”;
- “Diversidade de categorias” e as “Áreas de Proteção Integral”.

A tabela 8 destaca as respostas da pergunta “Em sua opinião a Lei e o Decreto sobre o SNUC tratam Mosaico de forma esclarecedora o suficiente quanto aos quais itens?” (art 26 da Lei no 9.985, de 18 de julho de 2000 e Decreto nº 4.340 de 22 de agosto de 2002).

**Tabela 8 - Quadro de respostas sobre a abordagem legislação do Mosaico.**

ITENS	RESPOSTAS “SIM”	RESPOSTAS “NÃO”
CONSELHO GESTOR	8	2
FORMAÇÃO	6	4
CARACTERÍSTICAS	5	5
DELIMITAÇÕES	3	7
FUNCIONAMENTO DO MOSAICO	4	6
REGIMENTO	3	7
NÃO CONHEÇO ESTA LEI	-	-

Quanto a esta questão as respostas dos especialistas denotam que o item “Conselho Gestor do Mosaico” está bem claro (certamente porque a legislação remete às mesmas características do Conselho de Unidades de Conservação). Por outro lado, as respostas demonstram que há necessidade de melhores esclarecimentos quanto a “Delimitação” e “Regimento” do Mosaico. As demais respostas sugerem esclarecimento razoável para os itens “Funcionamento”, “Características” e “Formação” de Mosaico.

Argüidos sobre quais experiências de processos de gestão conhecem (no passado e no presente) similares à gestão por mosaicos os respondentes passaram suas percepções através de relatos conforme demonstra a tabela 9, a seguir apresentada.

**Tabela 9 - Relatos do grupo consultado sobre experiências conhecidas de natureza similar aos Mosaicos**

RELATOS
Região da baixada litorânea, Poço das Antas, APA São João, REBIO União. Serra dos Órgãos, APA Guapimirim, APA Petrópolis e Nuruc.
<p>Posso dizer que a melhor experiência nesse sentido foi O Núcleo Regional de Unidades de Conservação da Natureza -NURUC que existiu de 1995 até 1997 extraoficialmente e de 1998 a 2001 oficialmente, constituído pelas Unidades Federais de Conservação da Natureza do Estado do Rio de Janeiro.</p> <p>Essa experiência quase foi implantada em todo o Brasil. Mas catalisou outras experiências no Sul do País. O NURUC inspirou a criação dos Sistemas Bioregionais que na verdade eram grupos de UC definidos por tipo de ecossistemas, motivação dos servidores para a integração, facilidade de mobilidade (rodovias, hidrovias, etc) entre as unidades e capacidade de pelo menos uma delas em gestão administrativa e financeira.</p>
<p>Pelo Ministério do Meio Ambiente já foram reconhecidos oficialmente 5 mosaicos de unidades de conservação. O primeiro no Piauí (catinga); o segundo na zona costeira e marinha entre os estados de São Paulo e Paraná; e os três últimos na mata atlântica, abrangendo os estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Atualmente estão em execução 8 projetos demonstrativos de constituição e funcionamento de mosaicos de áreas protegidas nos biomas brasileiros (2 na amazônia; 1 na caatinga; 1 na zona costeira-marinha; 2 na mata atlântica e 1 no cerrado). Esses projetos devem aprimorar os procedimentos para implementação desse instrumento com foco na gestão territorial sustentável. Os projetos são financiados pelo Fundo Nacional do Meio Ambiente - FNMA (outras informações podem ser obtidas na página do próprio FNMA).</p>
<p>Não tenho detalhes, porém, na região tem algum esforço de integração, mas que sempre enfrenta muitas dificuldades para se concretizar, pois além de faltar recursos financeiros, também falta a implementação de instrumentos que facilitem esta integração.</p>

Não. Tenho relato de criações recentes de alguns mosaicos, tais como o Mosaico de UC da Serra da Mantiqueira (PORTARIA Nº 351, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2006), mas não ainda não tenho relato sobre o seu funcionamento.

Aqui na região da Mantiqueira a criação do Mosaico só andou mesmo depois do apoio da RBMA, porém em outras regiões que trabalhei a iniciativa foi primeira do IBAMA, como Bocaina e Serra dos Órgãos. As UC's da região da REBIO Poço das Antas já funcionam em gestão integrada, como um mosaico, porém ainda não instituído oficialmente. Aí vai uma pergunta: será que a instituição oficial de um mosaico (decreto) facilita a criação em certas áreas? Será que é necessário formalizar oficialmente um mosaico para que ele funcione?

Embora não tenha pleno conhecimento, percebi que na Região de Resende, nos últimos anos, houve uma integração das ações de proteção e fiscalização entre as APA Municipal e Federal com o PARNA Itatiaia. Essa integração passou por períodos de maior ou menor envolvimento das partes em função das características pessoais dos gestores municipais ou das UC.

Sim, há cerca de 3 anos as 3 unidades de conservação federais da nossa região vêm trabalhando de forma integrada, principalmente em atividades de fiscalização e licenciamento ambiental. Procedimentos foram padronizados entre as 3 UC e também foi dividida a participação em conselhos municipais e outros fóruns de discussão existentes na região (comitê de bacia, conselho de UC etc.).

Sim a região do corredor de biodiversidade Tinguá - Bocaina através do trabalho de instituições que formam o Colegiado de Entidade do Corredor, hoje fórum da Agenda 21 do Corredor de Biodiversidade Tinguá - Bocaina.

Das respostas do grupo consultado, observa-se que a maioria dos respondentes tem conhecimento sobre experiências exitosas de gestão integrada de Unidades de Conservação.

Vários profissionais abordaram a experiência do NURUC de 1996 - 2002, mas abordaram também processos de criação bem recentes.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A legislação não é clara sobre o conceito e funcionamento do processo de gestão via mosaico.

O processo de discussão para esclarecer as dúvidas não tem sido de forma sistemática e coordenada no espaço territorial onde se localizam as unidades de conservação. Esse planejamento sistemático e coordenado deveria ser feito pelos órgãos responsáveis pela política e gestão das áreas protegidas. Mais eficaz, por exemplo, seria montar um conjunto de textos básicos, com a legislação que se refere ao mosaico, com documentos sobre processos de gestão, experiências em outros países em gestão compartilhada, sobre biorregionalidade, ecologia da paisagem e encaminhar esse material para as unidades de conservação e os diversos gestores estaduais e municipais, estimulando assim um processo de discussão e reflexão sobre o processo de gestão de mosaico. Esta sim poderia ser uma boa prática do Fundo Nacional do Meio Ambiente promovendo e financiando um amplo processo de discussão sobre mosaico no Brasil.

Em seguida, poderia-se ainda motivar os profissionais que atuam em áreas protegidas a desenvolverem – de maneira informal – experiências em gestão integrada.

O princípio desta disfunção é sem dúvida o texto da lei que não é claro e a não regulamentação efetiva pelo decreto.

O conceito de mosaico não sendo inteligível a todos, causa problemas que afetam todo o processo posterior de criação e funcionamento.

Uma grande dúvida sobre o conceito trata-se da definição exata do que são áreas protegidas públicas e privadas:

“Art. 26. Quando existir um conjunto de unidades de conservação de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas e privadas (...)” (Art 26 da Lei nº 9.985)

Para muitos profissionais que atuam na conservação *in situ* no Brasil, o conceito de áreas protegidas pode ter passado despercebido.

Na verdade a definição de áreas protegidas esta bem explícita no texto do Plano Nacional de Áreas Protegidas elaborado pelo MMA conforme observa-se a seguir:

*“Áreas protegidas: áreas naturais e semi-naturais definidas geograficamente, regulamentadas, administradas e/ou manejadas com objetivos de conservação e uso sustentável da biodiversidade. Enfoca prioritariamente o Sistema Nacional de Unidades de Conservação, as terras indígenas e os territórios quilombolas. Sendo que as demais áreas protegidas, como as áreas de preservação permanente e as reservas legais são tratadas no planejamento da paisagem, no âmbito da abordagem ecossistêmica, com uma função estratégica de conectividade entre fragmentos naturais e as próprias áreas protegidas.” (PNAP, MMA, 2006, p 63)*

O desconhecimento sobre o real significado de “áreas protegidas” já é um grande obstáculo e, ao tempo, um tema de discussão premente para dar início a qualquer ação no sentido de criação e implementação deste novo processo de gestão.

Afinal, como se pode iniciar um processo de criação de mosaico se grande parte dos atores envolvidos não tem claro se a constituição de um mosaico deve ser somente de unidades de conservação ou incluir também áreas protegidas conforme a definição do texto da Lei 9.985?

*“Art. 26. Quando existir um conjunto de unidades de conservação de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas ou privadas, constituindo um mosaico, a gestão do conjunto deverá ser feita de forma integrada e participativa, considerando-se os seus distintos objetivos de conservação, de forma a compatibilizar a presença da biodiversidade, a valorização da sociodiversidade e o desenvolvimento sustentável no contexto regional” (o grifo é nosso)*

O decreto quando aborda a questão de mosaico não contribui para a solução das dúvidas existentes. Pelo contrário, começa o Capítulo III com o seguinte título: “DO MOSAICO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO”. Além disso, em nenhum lugar do texto do Capítulo de Mosaico, aborda o termo “áreas protegidas”. Por outro lado, no

mesmo decreto o Art. 11, afirma que os Corredores Ecológicos integram os mosaicos para fins de sua gestão.

Se o Decreto veio para regulamentar a lei que não foi clara e este mesmo Decreto cita que mosaico é constituído de unidades de conservação e não referencia o termo “áreas protegidas”, estaria claramente definido que mosaico deve ser constituído apenas unidades de conservação? A dúvida ainda persiste. Em algumas regiões os atores envolvidos estão incluindo Terras Indígenas como constituintes do mosaico. É preciso esclarecer juridicamente essa questão.

Há que ressaltar, o incentivo dado pelo Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA) para a criação dos mosaicos no Brasil. No entanto, a forma parece não ter sido a mais adequada. O Edital (Anexo D) de orientação para candidatura a financiamento de projetos de criação de mosaicos elaborados pelo FNMA, incluiu um texto denominado Desenvolvimento Territorial de Base Conservacionista (DTBC), que apresenta orientações de inclusão das comunidades e outros atores além das unidades de conservação. Outro ponto a ser destacado é que este edital inclui um anexo que indica características quanto à composição do mosaico e a delimitação de sua área. Orientações provenientes de um órgão financiador de projetos podem ser consideradas diretrizes? Pois foi exatamente isso que ocorreu, o que acabou prejudicando os esforços para o efetivo entendimento das características do processo de gestão de mosaico.

Os mosaicos têm sido criados sem um entendimento mais aprofundado quanto ao funcionamento, à escala, a relação autoridade/poder, a visão de futuro comum, a articulação institucional.

O funcionamento eficaz do mosaico implica numa articulação harmônica entre diversos órgãos de características diferentes quanto à missão, objetivo, legislação, finalidade, metas, etc... Portanto o funcionamento é de extrema importância e deve ser previamente analisada da maneira mais acurada possível. Planejar, decidir, executar, acompanhar, avaliar, fazer mudanças e se preparar para aproveitar as oportunidades.

Sugere-se como diretriz para o funcionamento dos mosaicos, o modelo criado e usado pelo NURUC, detalhes para orientações para o funcionamento pode ser



observado no Guia do Chefe.<sup>8</sup>

Recomenda-se a criação de um fórum composto apenas pelos chefes das UC que fazem parte do mosaico, além do conselho, para planejarem questões operacionais como combate a incêndios, tráfico de animais, entre outros problemas. Para compor o conselho gestor dos mosaicos o ideal é que tenha um representante de cada conselho de UC, esta é uma maneira de estimular a criação dos conselhos consultivos nas UC que ainda não possuem.

Outra questão que deve ser considerada é o tempo e adaptabilidade de cada região. É preciso contrabalançar o tempo de adaptação de todos os participantes envolvidos, gestores, comunidades e outros.

Adverte-se que mosaicos estão sendo criados sem um estudo aprofundado dos ecossistemas que os compõe. Com isso a criação de corredores ecológicos entre as UC incentivadas pela gestão integrada pode provocar perdas de biodiversidade, geradas por competição entre espécies, assim como propagação de pragas e invasão de espécies exóticas.

Existe um consenso entre os gestores das áreas protegidas, cientistas, ambientalistas, comunidades e outros da necessidade de mudança no padrão de gestão das UC no Brasil. Esta mudança organizacional vem sendo proposta através da implantação do modelo de gestão integrada denominado mosaico em diferentes regiões do país. Observa-se que um dos aspectos positivos dos processos de criação dos mosaicos é a que em muitos casos, pela primeira vez, dirigentes de órgãos gestores das áreas protegidas de Estados diferentes, porém vizinhos, reuniram-se para dar início a uma integração. Percebe-se que estão buscando a eficiência das UC através de uma gestão em conjunto e não mais isoladamente.

É importante ressaltar que a maioria das iniciativas de implantação dos mosaicos tem acontecido por incentivo de ONG, que por um lado é fundamental para a participação no planejamento e representação dos anseios da sociedade, porém como se

---

<sup>8</sup> Guia do Chefe/ IBAMA-GTZ <[www.ibama.gov.br/guiadochefe](http://www.ibama.gov.br/guiadochefe)>

trata de uma mudança organizacional, é preciso que esta seja originada no âmago da organização, ou seja, pelos gestores das unidades. É importante que nasça de experiências e vontade dos profissionais que vivem a realidade local.

Não se pode trazer uma proposta de criação e um mosaico para um determinado grupo sem que estes se sintam e haja como elementos ativos no processo de criação do mosaico.

Desta maneira este novo modelo de gestão integrada, mosaico, pode ser relacionado com o modelo de gestão do conhecimento. É um reflexo da mudança organizacional que ocorre atualmente e como tal deve focar um enfoque no ser humano. É planejar uma gestão que consiga preservar a biodiversidades e satisfazer de forma equilibrada, variados interesses. Para isso, as relações interpessoais, o diálogo, a troca de experiências e união necessitam ser estimulados, entre as pessoas que integram a gestão e a paisagem, sendo assim uma organização viva.

Para que a gestão integrada entre os órgãos e a sociedade civil aconteça são necessárias algumas premissas e estratégias.

Mosaico deve ser entendido como um organismo vivo, no qual suas partes dependem uma das outras para viver.

É preciso mudar a visão das Unidades de Conservação e Áreas Protegidas como “Ilhas Isoladas”, espaços auto-suficientes administrativa e ecologicamente. As Unidades de Conservação e Áreas Protegidas são compostas de ecossistemas, que possuem uma biodiversidade relevante, a qual, para sobreviver, depende da interação saudável com a região onde estão localizadas. Com isso, se faz necessário uma cooperação administrativa entre os diferentes atores presentes na região, para que possam garantir os processos ecológicos essenciais e assegurar o uso sustentável dos recursos naturais.

Criar comunicação e diálogo efetivos, de maneira fácil e clara entre os representantes dos componentes do mosaico, que podem ser redes, agenda de reuniões previamente marcadas, etc.

Ter secretaria executiva enxuta para garantir que as decisões tomadas em

conjunto sejam transmitidas e executadas.

Divulgar o Mosaico para as comunidades, instituições, órgão e todos que fazem parte dos seus limites, com a finalidade de criar uma identidade coletiva construída em torno de um conjunto de valores comuns.

Fortalecer a noção de comunidade na qual todos os membros sabem que serão amparados em seus esforços para atingir os seus próprios objetivos.

Sendo a idéia básica de gestão uma forma de dirigir a organização, conduzindo-a numa direção compatível com as suas metas e objetivos. Numa gestão integrada esta condução deve ser feita de maneira compartilhada onde suas metas e objetivos levam a uma visão de futuro comum.

A integração das partes do Mosaico exige novas posturas administrativas, a fim de otimizar as atividades buscando um ajuste na escala dos programas de conservação. Os atrasos e conflitos desnecessários podem ser resolvidos mais facilmente caso sejam antecipados os principais desafios enfrentados pelos planejadores da paisagem e executores dos planos.

É preciso ultrapassar os limites de suas Unidades e planejar a gestão em conjunto pensando em uma escala que englobe todo o ecossistema a ser preservado e manejado de forma sustentável. Para isso a comunicação dinâmica, constante e clara é necessária para que não se repitam projetos fragmentados em órgãos diferentes ou até mesmo dentro do próprio órgão, para o território do Mosaico. Os projetos devem ser compartilhados para se tornarem mais fortes e conseguirem atingir seus objetivos de maneira integral alcançando toda a área do mosaico.

Instituições privadas, comunidades, prefeituras, entre outros atores, que fazem parte da paisagem do mosaico, devem ser convidados a participar do planejamento deste território. Com isso conhecerão a realidade na qual vivem, entendendo que suas ações refletem em toda a dinâmica do mosaico, podendo assim adequar suas atividades econômicas e outras, à dinâmica do ecossistema local visando um desenvolvimento sustentável regional.

É preciso ampliar a discussão, ir além das questões sobre formato do mosaico,

números de componentes, entre outros detalhes técnicos. Necessita incluir neste debate uma visão ampla de gestão territorial, pois nos mosaicos estão inseridos variados atores que por sua vez possuem interesses diferentes sobre os recursos ambientais da região em que vivem, gerando conflitos ambientais que requerem dos gestores locais uma interação e preparo para lidar com relações humanas de poder e vaidade.

Observa-se que o processo de criação dos mosaicos, tem repetido os mesmos erros primordiais ocorridos na criação da maioria das unidades de conservação no Brasil. Estes são criados porém, não possuem financiamento nem planejamento para sua implantação. Outra disfunção é a pouca participação das comunidades locais.

Estas falhas podem resultar em frustrantes mosaicos de papel.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ACSELRAD**, Henri. *Conflitos ambientais - a atualidade do objeto* in *Conflitos Ambientais no Brasil*. ACSELRAD, Henri (org.), Rio de Janeiro: Relume Dumará: Fundação Heinrich Boll, 2004, pp.7-11.

**ANDRADE FILHO**, J.M. *Administração Pública Gerencial: A Experiência das Unidades Federais de Conservação da Natureza no Rio de Janeiro*. Resumo do trabalho apresentado no V Workshop de Chefes de Unidades de Conservação. Teresópolis: IBAMA, 1997.

\_\_\_\_\_ 2005, *Processo de análise e gestão de impactos ambientais em unidades federais de conservação da natureza, com enfoque no estado do Rio de Janeiro*. 2005. (Dissertação de mestrado) Curso de Pós-graduação em Ciência Ambiental, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

**ARAUJO**, M. A. R. & **COELHO**, R. M. P. *Porque as unidades de conservação são precariamente geridas no Brasil?* In *Anais do IV Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação*, Curitiba, 2004.

**BRASIL**. Lei nº 9.985, de julho de 2000. Regulamenta o artigo 255. § 1º, Incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC.

**BRENARDO**, Christianne *A eficácia da Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - Lei Nº 9.985/2000: O Caso do Parque Nacional Da Serra dos Órgãos*. 2004. (Dissertação de mestrado) Curso de Pós-graduação em Ciência Ambiental, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

**BERTRAND, G.** *Paisagem e geografia física global. Esboço metodológico.* In : R. RA'EGA, Curitiba, n. 8, p. 141-152, 2004. Editora UFPR.

**BID** – Banco Interamericano de Desenvolvimento, Departamento de Desenvolvimento Sustentável. Estratégias Setoriais, Meio Ambiente (Perfil). Disponível em: [europa.eu.int/environment/gouvernance/03012728\\_programe\\_en.pdf](http://europa.eu.int/environment/gouvernance/03012728_programe_en.pdf). Acesso em 07 de março de 2006.

**BRITO, Maria Cecília Wey** *Unidades de Conservação: intenções e resultados.* São Paulo: Annablume/FAPESP, 2000.

**CABRAL, Nájila Rejanne; ALENCAR Julião.** *Área de proteção ambiental: planejamento e gestão de paisagens protegidas.* 2ed./Nájila Rejanne Alencar Julião Cabral, Marcelo Pereira de Souza. São Carlos: RiMa, 2005.

**CABS** – Center for Applied Biodiversity Science. *Planejando Paisagens Sustentáveis A Mata Atlântica Brasileira,* 2000.

**CAMARGOS, R.** *Discutindo a gestão participativa de unidades de conservação.* Revista Ação Ambiental, v. 4, n. 19, 2001.

**CAPRA, Fritjof.** *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável.* São Paulo: Cultrix, 2005

**CAVALCANTI, C.** *Características da governança no Brasil.* In: II Encontro Nacional da ANPPAS. Indaiatuba-SP, 2004.

**CERQUEIRA, Rui, BRANT, Arthur; NASCIMENTO, Marcelo, PARDINI, Renata.** *Fragmentação: Alguns conceitos.* In *Fragmentação de Ecossistemas: Causas, efeitos sobre a*

*biodiversidade e recomendações de políticas públicas* / MARÇAL, Denise RAMBALDI, (orgs.)  
Brasília: MMA/SBF, 2003.

**CÉSAR**, Luis Felipe, **PINTO**, Isabel de Andrade (org). *Florestas do mundo*. Fórum eletrônico. Caderno de Propostas Florestas do Mundo. Fevereiro a outubro de 2001.

**CIRIBELLI**, M.C. *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003. 222 p.

**DELBECQ**, A. L.; **VAN de VEN**, A. H.; **GUSTAFSON**, D. H. *Group techniques for program planning*. Green Bear, 1986.

**DIEGUES**, A. C. S. *O Mito Moderno da Natureza Intocada*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

**FARIA**, H. H. 1997. *Avaliação da efetividade de manejo de unidades de conservação: como proceder?* In Anais do I Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação. Rede Nacional Pró-Unidades de Conservação. p. 366-383. Curitiba, 1997.

**FERREIRA**, Iara Vasco; **PRATES**, A. P. L.; **KARAM**, Karen Follador ; **COELHO**, Breno Herrera da Silva . *Mosaicos de Unidades de Conservação no Brasil: os casos de Santa Catarina, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná*. In: IV Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação, 2004, Curitiba. Anais - Seminários. Curitiba : Fundação O Boticário de Proteção a Natureza; Rede Nacional Pró Unidades de Conservação, 2004. v. II. p. 187-197.

**GIL**, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

**GIOVINAZZO**, R. A. **FISCHMANN**, A. A. *Delphi Eletrônico – Uma Experiência de Utilização da Metodologia de Pesquisa e seu Potencial de Abrangência Regional*. Trabalho apresentado no XIV Congresso Latinoamericano de Estrategia. 17, 18 e 19 de maio de 2001. Buenos Aires, Argentina.

**GONÇALVES, Gilberto Lamoglia.** *Modelos de Gestão Participativa para Unidades De Conservação Federais de Uso Indireto: O Caso do Parque Nacional da Tijuca.* (Dissertação de mestrado) Curso de Pós-graduação em Ciência Ambiental, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2000.

**LINO, C.F.** *Reserva Ecológica Integrada da Serra do Paranapiacaba, Vale do Ribeira, SP.* Proposta técnica instituto florestal de São Paulo, 1994.

**LINO, Clayton Ferreira; BECHARA, Erika.** *Estratégias e instrumentos para a conservação, recuperação e desenvolvimento sustentável na Mata Atlântica.* Conselho Nacional da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, São Paulo, 2002.

**METZGER, J.P.** *O que é ecologia da paisagem?* Biota Neotropica. V.1, n.12, 2001.

**MILLER, Kenton.** *Em busca de um novo equilíbrio: diretrizes para aumentar as oportunidades de conservação da biodiversidade por meio do manejo biorregional.* IBAMA, Brasília, 1997.

**MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel.** *Transforme-se.* São Paulo: Gente, 1998.

**NICOLESCU, Basarab.** *O manifesto da transdisciplinaridade.* São Paulo: Triom, 1999.

**OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda.** *Core competencies and the knowledge of the firm.* In: The Proceeding of the 18° Strategic Management Society International Annual Conference. Orlando, USA, 1998.

**PEREIRA, Maria Isabel.** *Modelo de Gestão: uma análise conceitual,* Maria Isabel Pereira, Silvio Aparecido dos Santos. São Paulo: Pioneirathomson Learning, 2001.



**PIRES**, J. S. R., Santos, J.E. & Pires, A.M.Z.C.R. *Gestão biorregional: abordagem conceitual para o manejo de paisagens*. In. Faces da polissemia da paisagem – ecologia, planejamento e percepção. Santos, J. E. Cavalheiro, F. São Paulo: RiMa, 2004

**PRIMACK**, Richard B. RODRIGUES, Efraim. *Biologia da Conservação*. Londrina: Planta, 2001.

**SILVA**, Luiz Carlos Café da. *A efetividade do Direito Ambiental Brasileiro, a partir da concepção de Ockham: Estudo de Caso da Comunidade de Interlagos (Bahia, anos 90)*. Salvador: s.n,2002. Tese (Doutorado) – Universidade Del Museo Social da Argentina.

**ZABOT**, João Batista, SILVA, Mello L. C. *Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva*. São Paulo: Atlas, 2002.

**IUCN** – União Internacional para Conservação da Natureza e dos recursos naturais. 2003. V Congresso Mundial de Parques: *Acuerdo de Durban e Recomendaciones*. IUCN: Durban.

**WIIG**, Karl M. *Knowledge manegement: an emerging disciplinerooted in long history*. Draft of chapter 1 in Knowlwdge Management. Edited by Daniele Chauvel & Charles Despres. Scheduled for publicatiom Fall, 1999.

### 6.1 Referências Bibliográficas Virtuais

**BRASIL** - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Programa da Qualidade no Serviço Público. *Manual para a avaliação da Gestão Pública*. 65 p. Disponível em: <[www.pqsp.planejamento.gov.br](http://www.pqsp.planejamento.gov.br)>. Acessado em junho de 2005.

**INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGÍA**. Troll, C. 1963. *Ecología del Paisaje*. Disponível em: <[www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/gacetas/399/troll.html](http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/gacetas/399/troll.html)>. Acessado em março de 2006.

**NUNES, Paulo**. *Conceito de Gestão e de Gestor*. Disponível em: <[www.notapositiva.com/gestao/01conc\\_gestao](http://www.notapositiva.com/gestao/01conc_gestao)>. Acessado em janeiro de 2007.

**GUIA DO CHEFE/ IBAMA - GTZ**. Disponível em: <[www.ibama.gov.br/siucweb/guiadocheefe](http://www.ibama.gov.br/siucweb/guiadocheefe)>. Acessado em abril 2007.

## GLOSSÁRIO

**Conservação da natureza:** o manejo do uso humano da natureza, compreendendo a preservação, a manutenção, a utilização sustentável, a restauração e a recuperação do ambiente natural, para que possa produzir o maior benefício, em bases sustentáveis, às atuais gerações, mantendo seu potencial de satisfazer as necessidades e aspirações das gerações futuras, e garantindo a sobrevivência dos seres vivos em geral;

**Corredores ecológicos:** porções de ecossistemas naturais ou seminaturais, ligando unidades de conservação, que possibilitam entre elas o fluxo de genes e o movimento da biota, facilitando a dispersão de espécies e a recolonização de áreas degradadas, bem como a manutenção de populações que demandam para sua sobrevivência áreas com extensão maior do que aquela das unidades individuais.

**Diversidade biológica:** a variabilidade de organismos vivos de todas as origens, compreendendo, dentre outros, os ecossistemas terrestres, marinhos e outros ecossistemas aquáticos e os complexos ecológicos de que fazem parte; compreendendo ainda a diversidade dentro de espécies, entre espécies e de ecossistemas;

**Extrativismo:** sistema de exploração baseado na coleta e extração, de modo sustentável, de recursos naturais renováveis;

**Manejo:** todo e qualquer procedimento que vise assegurar a conservação da diversidade biológica e dos ecossistemas;

**Plano de manejo:** documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade;

**Preservação:** conjunto de métodos, procedimentos e políticas que visem à proteção em longo prazo das espécies, habitats e ecossistemas, além da manutenção dos processos ecológicos, prevenindo a simplificação dos sistemas naturais;

**Proteção integral:** manutenção dos ecossistemas livres de alterações causadas por interferência humana, admitido apenas o uso indireto dos seus atributos naturais; **Conservação in situ:** conservação de ecossistemas e habitats naturais e a manutenção e recuperação de populações viáveis de espécies em seus meios naturais e, no caso de espécies domesticadas ou cultivadas, nos meios onde tenham desenvolvido suas propriedades características;

**Recurso ambiental:** a atmosfera, as águas interiores, superficiais e subterrâneas, os estuários, o mar territorial, o solo, o subsolo, os elementos da biosfera, a fauna e a flora;

**Unidade de conservação:** 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;

**Uso indireto:** aquele que não envolve consumo, coleta, dano ou destruição dos recursos naturais;

**Uso direto:** aquele que envolve coleta e uso, comercial ou não, dos recursos naturais;

**Uso sustentável:** exploração do ambiente de maneira a garantir a perenidade dos recursos ambientais renováveis e dos processos ecológicos, mantendo a biodiversidade e os demais atributos ecológicos, de forma socialmente justa e economicamente viável;

**Recuperação:** restituição de um ecossistema ou de uma população silvestre degradada a uma condição não degradada, que pode ser diferente de sua condição original;

**Restauração:** restituição de um ecossistema ou de uma população silvestre degradada o mais próximo possível da sua condição original;

**Zoneamento:** definição de setores ou zonas em uma unidade de conservação com objetivos de manejo e normas específicos, com o propósito de proporcionar os meios e as condições para que todos os objetivos da unidade possam ser alcançados de forma harmônica e eficaz;

**Zona de amortecimento:** o entorno de uma unidade de conservação, onde as atividades humanas estão sujeitas a normas e restrições específicas, com o propósito de minimizar os impactos negativos sobre a unidade;

#### **Referencia Bibliográfica:**

BRASIL. Lei nº 9.985, de julho de 2000. Regulamenta o artigo 255. § 1º, Incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC.

## ANEXOS

## ANEXO A - Portaria Nº81 de 16 de junho de 1997 - Criação NURUC

**DIÁRIO OFICIAL****SEÇÃO 1 | 15/98-15189****Nº 135 QUINTA-FEIRA, 17 JUL 1997.****PORTARIA Nº 81, DE 16. DE JULHO DE 1997**

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989; no art. 24 do anexo I do Decreto 78, de 05 de abril de 1991 e no artigo 83, XIV do Regimento Interno do IBAMA, aprovado pela Portaria/GM/MINTER nº 445, de 16 de agosto de 1989, e considerando:

- a) as diretrizes gerais do Programa de Reforma do Estado que prevê a descentralização da atribuição de responsabilidade a gestores, visando tornar a administração pública mais eficiente e voltada para a cidadania, orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos;
- b) que, desde a aprovação da última Estrutura Regimental do IBAMA, na forma do nº 78, de 05 de abril de 1991, vários encontros e estudos foram promovidos pelo instituto com vistas ao exame dos processos gerenciais atinentes à criação, implantação, funcionamento e manutenção da Unidade de Conservação federais, sendo, as deliberações tomadas em todos eles, unânimes quanto à necessidade de aperfeiçoamento desses processos e conseqüente reestruturação dos correspondentes sistemas organizacionais;
- c) que, em face dessa reiterada constatação, torna-se imperiosa uma tomada de decisões sobre o problema já exaustivamente examinado, como forma, inclusive, de preparar o Sistema Nacional de Unidades de Conservação para o processo de mudança organizacional decorrente do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado;
- d) que o paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas; descentralização de funções e incentivo à criatividade;
- e) a necessidade de dotar as Unidades de Conservação de gerenciamento ágil, flexível e eficiente;
- f) a capacidade operacional do Parque Nacional da Serra dos Órgãos, caracterizada pela disponibilidade de pessoal, equipamentos, infra-estrutura e dotada de Unidade Gestora Executora em operação;
- g) e, finalmente, que, nos termos do Art. 30 da vigente Estrutura Regimental do IBAMA, é da competência específica do Presidente da autarquia dispor sobre a criação, extinção ou transformação das Unidades Descentralizadas de que trata o art. 2º, inciso IV, alínea g, da referida Estrutura Regimental, observados, no caso de criação, os quantitativos de cargos constantes no Anexo II do mencionado Dec. nº 78/91, resolve:

Art. 1º Fica criado o Núcleo Regional de Unidades de Conservação de Teresópolis/NURUC-Teresópolis, como unidade descentralizada do grupo 1, vinculado à

Diretoria de Ecossistemas e subordinado, para fins de supervisão, à Superintendência Estadual do Rio de Janeiro/RJ.

Art. 2º O NURUC-Teresópolis será implantado observando-se, para a sua organização e funcionamento, as disposições desta Portaria e dos atos administrativos que a complementarem.

Parágrafo Único - Os quantitativos de cargos comissionados e permanentes necessários ao funcionamento do NURUC-Teresópolis será atendido mediante remanejamento, vedado o aumento de despesas para este fim, nos termos do Art. 30 da Estrutura Regimental aprovada pelo Decreto nº 70, de 1991.

Art. 3º com a implementação do NURUC-Teresópolis fica automaticamente extinto o Núcleo de Unidades de Conservação do Rio de Janeiro, instituído pela Portaria nº 091/N, de 02 de novembro de 1994, do Presidente do IBAMA.

Art. 4º A estrutura básica do NURUC-Teresópolis compreende:

I - uma unidade colegiada - Conselho Regional - composta pelos titulares das Unidades de Conservação localizadas na sua área de influência, bem como pelo Superintendente Estadual do IBAMA em igual situação;

II - uma Secretaria de Apoio Operacional, dirigida por um Chefe de nível DAS - 101-02, como unidade responsável pela implementação das decisões tomadas pelo conselho regional;

Art. 5º As Unidades de Conservação vinculadas ao NURUC-Teresópolis são:

- I. Parque Nacional da Serra da Bocaina;
- II. Parque Nacional da Serra dos Órgãos ;
- III. Parque Nacional da Tijuca;
- IV. Parque Nacional do Itatiaia;
- V. Área de Proteção Ambiental Cairacu;
- VI. Área de Proteção Ambiental Guapimirim;
- VII. Área de Proteção Ambiental Petrópolis;
- VIII. Área de Relevante Interesse Ecológico Floresta da Cicuta;
- IX. Reserva Biológica do Tinguá;
- X. Reserva Biológica Poço das Antas; e
- XI. Estação Ecológica Tamoiós.

Parágrafo Único - As Unidades de Conservação vinculadas ao NURUC-Teresópolis poderão ser acrescidas ou suprimidas mediante ato administrativo da Diretoria de Ecossistemas.

Art 6º O NURUC-Teresópolis tem como competência básica a programação, coordenação e execução, no seu âmbito jurisdicional, das atividades relacionadas com a implantação, funcionamento e manutenção de Unidades de Conservação vinculadas, inclusive a prática dos atos de gestão orçamentária, financeira, contábil e patrimonial para essas unidades, exceto para aquelas que sejam ou venham a ser contempladas com a competência de gestão.

Parágrafo Primeiro - As atividades decorrentes das competências estabelecidas neste artigo serão aquelas definidas na Portaria nº 1.811/94, observando sempre os objetivos perseguidos pelo processo de desconcentração.

Parágrafo Segundo - O exercício das competências e a execução das atividades serão decididas pelo Conselho Regional, em reuniões que contenham, no mínimo, a maioria simples de seus membros, na forma, periodicidade e demais condições estipuladas nas normas de funcionamento do colegiado, aprovado pela Diretoria de Ecossistemas do IBAMA.

Parágrafo Terceiro - Ao Conselho Regional compete, igualmente, deliberar sobre a proposta de programação orçamentária e financeira periódicas das Unidades Gestoras Responsáveis - UGRs em sua área de jurisdição, elegendo prioridades em função das disponibilidades financeiras estabelecidas pela administração central do IBAMA e observando, para tanto, a sistemática de decisão colegiada referida na parte final do parágrafo anterior.

Parágrafo Quarto - O Chefe da Secretaria de Apoio Operacional funcionará como ordenador de despesa da Unidade Gestora Executiva - UGE do NURUC-Teresópolis, respeitando, todavia, na prática dos atos de gestão, as deliberações do Conselho sobre o processamento das despesas, cuja a execução tenha sido autorizada.

Art. 7º O NURUC-Teresópolis, em face a sua posição na estrutura organizacional do IBAMA, desenvolverá as suas atividades de acordo com as seguintes linhas básicas de comando:

I - apoiar, acompanhar e monitorar as atividades executoras no âmbito das Unidades de Conservação;

II - constituir, para assuntos orçamentários, financeiros e administrativos e para as ações que estejam sendo desenvolvidas no seu âmbito, a instância intermediária entre aquelas Unidades e a Administração Central do IBAMA e articula-se com esta através da Diretoria de Ecossistemas, a quem se reporta institucionalmente;

III - sujeitar-se à supervisão exercida pela Superintendência Estadual do IBAMA no Rio de Janeiro, em nome do Presidente do IBAMA, e com ela desenvolver trabalhos de mútua cooperação;

IV - apoiar, interagir e PROMOVER o relacionamento das Unidades de Conservação com instituições Estaduais e Municipais, governamentais ou não-governamentais com vistas ao desenvolvimento de trabalhos de cooperação e intercâmbio;

Art. 8º O quadro mínimo de lotação, bem como o perfil profissional dos servidores que irão compor a força de trabalho do NURUC-Teresópolis, serão definidos no projeto de implantação, observando-se os estudos para este fim realizados pela Diretoria de Ecossistemas.

Art. 9º A implantação do NURUC-Teresópolis dar-se-á de forma gradual, a partir do respectivo projeto elaborado pela Diretoria de Ecossistemas, do qual deverão constar, necessariamente, as seguintes informações:

I - existência de recursos orçamentários, humanos e materiais para a implementação;

II - elenco de atividades que, a partir das competências básicas definidas nesta Portaria, serão executadas no nível do NURUC-Teresópolis;

III - listagem de possíveis servidores que poderão ser selecionados para a composição da força de trabalho do NURUC-Teresópolis, com a respectiva classificação funcional, evidenciando a habilitação, motivação e capacitação para o desempenho das atribuições que serão requeridas;

IV - relação dos bens móveis (materiais e equipamentos) e dos bens de consumo e de escritório necessários a implantação e funcionamento inicial, com indicação das formas como serão viabilizados (aquisição, cessão, transferência, permuta ou outras correlatas);

V - estimativas dos custos de implantação e operação da unidade, com indicação dos critérios orçamentários que serão utilizados para a sua cobertura e respectivo cronograma de desembolso e instalação;

VI - outras informações e indicações consideradas úteis com vistas à correta avaliação da viabilidade e correspondente tomada de decisão sobre a proposta de implantação.

Art. 10º O NURUC-Teresópolis funcionará, provisoriamente, nas instalações do Parque Nacional da Serra dos Órgãos, no município de Teresópolis-RJ, sem prejuízo das atividades técnicas e administrativas da Unidade de Conservação.

Art. 11º A Diretoria de Ecossistemas ficará responsável pela articulação das atividades relativas à implantação do NURUC-Teresópolis, devendo contar, para tanto, com o irrestrito e total apoio dos demais órgãos integrantes da Estrutura Regimental do IBAMA, especialmente daqueles que dele deverão participar.

Art. 12º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogada as disposições em contrário.

EDUARDO DE SOUZA MARTINS

**ANEXO B - Portaria MMA nº 17 de 14 de janeiro de 2002**

**MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE**

**PORTARIA Nº 017 DE 14 DE janeiro DE 2002**

O **MINISTRO DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE**, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista o disposto na Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, alterada pela Medida Provisória nº 2.143-36, de 24 de agosto de 2001, e na Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, e

Considerando a necessidade de estudos técnicos para regulamentação do art. 26 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, resolve:

Art. 1º Instituir Grupo de Trabalho-GT para promover estudos que viabilizem a forma de gestão integrada do conjunto das Unidades de Conservação marinho-costeiras do Estado de Santa Catarina, a saber:

- I - Reserva Biológica Marinha do Arvoredo;
- II - Estação Ecológica de Carijós;
- III - Área de Proteção Ambiental-APA de Anhatomirim;
- IV - Área de Proteção Ambiental-APA da Baleia Franca;
- V - Reserva Extrativista Marinha de Pirajubaé; e
- VI - Parque Estadual da Serra do Tabuleiro.

Art. 2º O Grupo de Trabalho será composto por:

I - Titular: Diretor do Programa Nacional de Áreas Protegidas da Secretaria de Biodiversidade e Florestas, do Ministério do Meio Ambiente;

II - Titular: Representante da Diretoria de Ecossistemas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis-IBAMA;

III - Titular: Representante do Centro Nacional de Desenvolvimento Sustentado das Populações Tradicionais-CNPT/IBAMA;

IV - Titular: Representante da Secretaria Estadual de Meio Ambiente/Fundação do Meio Ambiente do Estado de Santa Catarina-FATMA

V - Gerente da Reserva Biológica Marinha do Arvoredo;

VI - Gerente da Estação Ecológica de Carijós;

VII - Gerente da Área de Proteção Ambiental-APA da Anhatomirim;

VIII - Gerente da Área de Proteção Ambiental-APA de Baleia Franca;

IX - Gerente da Reserva Extrativista Marinha do Pirajubaé; e

X - Gerente do Parque Estadual da Serra do Tabuleiro.

Parágrafo único. A designação dos suplentes dos membros titulares constantes dos incisos I, II, III e IV, deste artigo, ficará a cargo dos respectivos órgãos.

Art. 3º A coordenação geral do GT ficará a cargo da Diretoria do Programa



Nacional de Áreas Protegidas da Secretaria de Biodiversidade e Florestas, do Ministério do Meio Ambiente.

Art. 4º A coordenação local ficará a cargo da Gerência Executiva do IBAMA, no Estado de Santa Catarina.

Parágrafo único. A coordenação local poderá convidar representantes de outros órgãos e/ou organizações não governamentais para participar das reuniões do GT.

Art. 5º O GT terá as atribuições de elaborar diagnóstico, plano de trabalho, relatório e proposta de programa de proteção referentes às unidades de conservação, objeto desta Portaria.

Art. 6º O Ministério do Meio Ambiente assegurará o apoio técnico e administrativo indispensável ao funcionamento do GT.

Art. 7º As despesas decorrentes do disposto nesta Portaria correrão à conta das dotações orçamentárias dos órgãos representados.

Art. 8º A participação no GT não enseja qualquer tipo de remuneração.

Art. 9º O GT terá a duração de cento e oitenta dias a partir da data de publicação desta Portaria.

Parágrafo único. A primeira reunião do GT deverá ocorrer no prazo máximo de trinta dias após a data de publicação desta Portaria.

Art. 10. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**JOSÉ SARNEY FILHO**

**ANEXO C - Portarias N° 349, 350 e 351 de 11 de dezembro de 2006**

**MOSAICOS DO CORREDOR DA SERRA DO MAR MOSAICO BOCAINA**

**PORTARIA N 349, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2006.**

A MINISTRA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto na Lei no 9.986, de 18 de julho de 2000 e nos arts. 8o, 9o, 17 a 20 do Decreto no 4.340 de 22 de agosto de 2002, e o que consta do Processo N° 02000.004418/2006-15, resolve:

**Art. 1º** Reconhecer como mosaico de unidades de conservação da região da Serra da Bocaina, o Mosaico Bocaina, abrangendo as seguintes unidades de conservação e suas zonas de amortecimento, localizadas no Vale do Paraíba do Sul, litoral do Estado do Rio de Janeiro e litoral norte do Estado de São Paulo:

**I - do Estado do Rio de Janeiro:**

**a) sob a gestão do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA:**

1. Parque Nacional da Serra da Bocaina;
2. Estação Ecológica Tamoios;
3. Área de Proteção Ambiental Cairuçu;

**b) sob a gestão da Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente da Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Estado do Rio de Janeiro- FEEMA/SEMADUR:**

1. Área de Proteção Ambiental de Tamoios;
2. Reserva Biológica da Praia do Sul;
3. Parque Estadual Marinho do Aventureiro;

**c) sob a gestão da Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Pesca e Agricultura da Prefeitura Municipal de Parati:**

1. Área de Proteção Ambiental Baía de Parati, Parati-Mirim e Saco do Mamanguá;

**II - do Estado de São Paulo:**

**a) sob a gestão do Instituto Florestal da Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo- IF/ SMA:**

1. Parque Estadual da Serra do Mar (Núcleos Picingüaba, Cunha e Santa Virgínia);
2. Parque Estadual Ilha Anchieta;
3. Estação Ecológica do Bananal;

**Art. 2º** O Mosaico Bocaina contará com apoio de um Conselho Consultivo, que atuará como instância de gestão integrada das unidades de conservação constantes do art. 1º desta Portaria.

**Art. 3º** O Conselho Consultivo terá a seguinte composição:

**I - representação governamental:**

- a) os chefes, administradores ou gestores das unidades de conservação abrangidos pelo Mosaico Bocaina;
- b) um representante da Superintendência do IBAMA no Estado do Rio de Janeiro;
- c) um representante da Superintendência do IBAMA no Estado de São Paulo;
- d) um representante do IF/SMA do Estado de São Paulo;
- e) um representante da FEEMA/SEMADUR do Estado do Rio de Janeiro;
- f) um representante do Comitê da Bacia Hidrográfica do Estado de São Paulo, de municípios inseridos no Mosaico Bocaina; e
- g) um representante de uma estatal que atue na região do Mosaico Bocaina, indicado pela maioria do Conselho.

**II - representação da sociedade civil:**

- a) um para cada unidade de conservação, indicado pelo seu Conselho Consultivo ou pelo gestor da unidade, quando não houver conselho;
- b) três representantes de entidades do setor turístico/cultural, preferencialmente um por região, indicado no caput do art. 1º desta Portaria;
- c) um representante das comunidades tradicionais, pescadores artesanais, quilombos, povos indígenas;
- d) um representante do setor empresarial;
- e) um representante do setor agrossilvopastoril;

**Art. 4º** Ao Conselho Consultivo compete:

I - elaborar seu regimento interno, no prazo de noventa dias, contados da sua instituição;

II - propor diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar:

- a) as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente:
  - 1. os usos na fronteira entre unidades;
  - 2. o acesso às unidades;
  - 3. a fiscalização;
  - 4. o monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo;

5. a pesquisa científica;

6. a alocação de recursos advindos da compensação referente ao licenciamento ambiental de empreendimentos com significativo impacto ambiental;

b) a relação com a população residente na área do mosaico.

III - manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades; e

IV - manifestar-se, quando provocado por órgãos executor, por conselho de unidade de conservação ou por outro órgão do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA, sobre assunto de interesse para gestão do mosaico.

**Art. 5º** O Conselho Consultivo será presidido por um dos chefes das unidades de conservação abrangidos pelo Mosaico Bocaina, escolhido pela maioria simples de seus membros.

**Art. 6º** O mandato de conselheiro será de dois anos, renovável por igual período, não remunerado e considerado atividade de relevante interesse público.

**Art. 7º** O presidente do Conselho Consultivo poderá convidar representantes de outros órgãos governamentais, não governamentais e pessoas de notório saber, para contribuir na execução dos seus trabalhos.

**Art. 8º** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

## **MOSAICO UC DA MATA ATLÂNTICA CENTRAL FLUMINENSE**

### **PORTARIA Nº- 350, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2006**

A MINISTRA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto na Lei Nº 9.986, de 18 de julho de 2000 e nos arts. 8º, 9º, 17º a 20º do Decreto Nº 4.340 de 22 de agosto de 2002, e o que consta do Processo Nº 02000.004419/2006-60, resolve:

**Art. 1º** Reconhecer como mosaico de unidades de conservação da Mata Atlântica Central Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro, o Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense, abrangendo as seguintes unidades de conservação e zonas de amortecimento:

#### **I - do Estado do Rio de Janeiro:**

##### **a) sob a gestão do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA:**

1. Parque Nacional da Serra dos Órgãos;
2. Reserva Biológica do Tinguá;
3. Estação Ecológica da Guanabara;

4. Área de Proteção Ambiental de Guapimirim;

5. Área de Proteção Ambiental de Petrópolis.

**b) sob a gestão da Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente da Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Estado do Rio de Janeiro- FEEMA/ SEMADUR:**

1. Estação Ecológica do Paraíso;

2. Área de Proteção Ambiental da Bacia do Rio dos Frades;

3. Área de Proteção Ambiental da Floresta do Jacarandá;

4. Área de Proteção Ambiental da Bacia do Rio Macacu;

5. Área de Proteção Ambiental de Macaé de Cima.

**c) sob a gestão da Fundação Instituto Estadual de Florestas da Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano do Estado do Rio de Janeiro - IEF / SEMADUR:**

1. Parque Estadual dos Três Picos;

2. Reserva Biológica de Araras;

**d) sob a gestão da Secretaria Municipal de Meio Ambiente de São José do Vale do Rio Preto:**

1. Parque Natural Municipal da Araponga;

2. Monumento Natural da Pedra das Flores;

3. Estação Ecológica Monte das Flores;

4. Área de Proteção Ambiental Maravilha;

**e) sob a gestão da Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Guapimirim:**

1. Área de Proteção Ambiental Guapiaçu;

**f) sob a gestão da Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Duque de Caxias:**

1. Parque Natural Municipal da Taquara;

**g) sob gestão privada:**

1. Reserva Particular do Patrimônio Natural CEC/Tinguá;

2. Reserva Particular do Patrimônio Natural El Nagual;

3. Reserva Particular do Patrimônio Natural Querência;

4. Reserva Particular do Patrimônio Natural Graziela Maciel Barroso.

**Art. 2º** O Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense contará com apoio de um Conselho Consultivo, que atuará como instância de gestão integrada das unidades de conservação constantes do art. 1º desta Portaria.

**Art. 3º** O Conselho Consultivo terá a seguinte composição:

**I - representação governamental:**

- a) os chefes, administradores ou gestores das unidades de conservação públicas federais e estaduais listadas no art. 1º desta Portaria;
- b) um representante de cada órgão responsável pela gestão das unidades de conservação municipais;
- c) quatro representantes de instituições públicas de pesquisa, com atuação na área do Mosaico.

**II - representação da sociedade civil:**

- a) para cada representante das alíneas “a” e “b”, haverá um representante da sociedade civil, indicado pelos Conselhos Gestores das unidades de conservação, quando houver, ou pelo órgão responsável pela unidade de conservação, quando não houver Conselho Gestor, garantida a representação de organizações não-governamentais ambientalistas;
- b) um representante indicado pela Associação de Reserva Particular do Patrimônio Natural do Estado do Rio de Janeiro, representando as unidades de conservação privadas do Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense;
- c) um representante da sociedade civil indicado pelo Comitê da Região Hidrográfica da Baía de Guanabara e dos sistemas lagunares de Marica e Jacarepaguá;
- d) um representante da sociedade civil indicado pelo Comitê para Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul-CEIVAP;
- e) um representante da sociedade civil indicado pelo Comitê da Bacia Hidrográfica das sub-bacias do Piabanha, Paquequer e Preto;
- f) um representante da sociedade civil indicado pelo Comitê da Bacia Hidrográfica do Guandu;

**Art. 4º** Ao Conselho Consultivo compete:

I - elaborar seu regimento interno, no prazo de noventa dias, contados da sua instituição;

II - propor diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar:

- a) as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente:
  - 1. os usos na fronteira entre unidades;
  - 2. o acesso às unidades;
  - 3. a fiscalização;
  - 4. o monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo;
  - 5. a pesquisa científica;
  - 6. a alocação de recursos advindos da compensação referente ao licenciamento

ambiental de empreendimentos com significativo impacto ambiental;

b) a relação com a população residente na área do mosaico.

III - manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades e

IV - manifestar-se, quando provocado por órgãos executor, por conselho de unidade de conservação ou por outro órgão do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA, sobre assunto de interesse para gestão do mosaico.

**Art. 5º** O Conselho Consultivo será presidido por um dos chefes das unidades de conservação abrangidos pelo Mosaico Mata Atlântica Central Fluminense, escolhido pela maioria simples de seus membros.

**Art. 6º** O mandato de conselheiro será de dois anos, renovável por igual período, não remunerado e considerado atividade de relevante interesse público.

**Art. 7º** O presidente do Conselho Consultivo poderá convidar representantes de outros órgãos governamentais, não governamentais e pessoas de notório saber, para contribuir na execução dos seus trabalhos.

**Art. 8º** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

## **MOSAICO DE UC SERRA DA MANTIQUEIRA**

### **PORTARIA Nº 351, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2006.**

A MINISTRA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto na Lei Nº 9.986, de 18 de julho de 2000 e nos arts. 8º, 9º, 17º a 20º do Decreto Nº 4.340 de 22 de agosto de 2002, e o que consta do Processo Nº 02000.004417/2006-71, resolve:

**Art. 1º** Reconhecer como mosaico de unidades de conservação da região da Serra da Mantiqueira, o Mosaico Mantiqueira, abrangendo as seguintes unidades de conservação e zonas de amortecimento:

#### **I - do Estado do Rio de Janeiro:**

**a) sob a gestão do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA:**

1. Parque Nacional do Itatiaia;

**b) sob a gestão da Agência de Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Resende-RJ:**

1. Parque Municipal da Serrinha do Alambari;

2. Parque Municipal da Cachoeira da Fumaça;

3. Área de Proteção Municipal da Serrinha do Alambari;

**II - do Estado de São Paulo:****a) sob a gestão do IBAMA:**

1. Floresta Nacional de Lorena;
2. Área de Proteção Ambiental dos Mananciais do Rio Paraíba do Sul;

**b) sob a gestão do Instituto Florestal da Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo - IF/ SMA:**

1. Parque Estadual dos Mananciais de Campos de Jordão;
2. Parque Estadual de Campos de Jordão;

**c) sob a gestão da Coordenadoria de Planejamento Ambiental Estratégico e Educação Ambiental Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo - CPLEA/ SMA:**

1. Área de Proteção Ambiental de Campos de Jordão;
2. Área de Proteção Ambiental de Sapucaí Mirim;
3. Área de Proteção Ambiental São Francisco Xavier;

**d) sob a gestão da Prefeitura da Estância de Campos de Jordão:**

1. Área de Proteção Ambiental Municipal de Campos de Jordão;

**III) do Estado de Minas Gerais:****a) sob a gestão do IBAMA:**

1. Área de Proteção Ambiental Serra da Mantiqueira;
2. Floresta Nacional de Passa Quatro;

**b) sob a gestão do Instituto Estadual de Florestas de Minas Gerais:**

1. Parque Estadual da Serra do Papagaio;
2. Área de Proteção Ambiental Fernão Dias;

**c) sob a gestão privada:**

1. Reserva Particular do Patrimônio Natural Ave Lavrinha;
2. Reserva Particular do Patrimônio Natural Mitra do Bispo e
3. Reserva Particular do Patrimônio Natural Alto Gamarra.

**Art. 2º** O Mosaico Mantiqueira contará com apoio de um Conselho Consultivo, que atuará como instância de gestão integrada das unidades de conservação constantes do art. 1º desta Portaria.

**Art. 3º** O Conselho Consultivo terá a seguinte composição:

**I - representação governamental:**

a) os chefes, administradores ou gestores das unidades de conservação abrangidos pelo Mosaico Mantiqueira;

**II - representação da sociedade civil:**

a) um representante para cada unidades de conservação públicas federais, estaduais e



municipais listadas no art. 1º desta Portaria, preferencialmente indicado pelo seu Conselho Consultivo ou pelo gestor da unidade, quando não houver conselho;

b) um representante para cada unidade de conservação privada que compõe o Mosaico Mantiqueira;

**Art. 4º** Ao Conselho Consultivo compete:

I - elaborar seu regimento interno, no prazo de noventa dias, contados da sua instituição;

II - propor diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar:

a) as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente:

1. os usos na fronteira entre unidades;

2. o acesso às unidades;

3. a fiscalização;

4. o monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo;

5. a pesquisa científica;

6. a alocação de recursos advindos da compensação referente ao licenciamento ambiental de empreendimentos com significativo impacto ambiental;

b) a relação com a população residente na área do mosaico.

III - manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades e

IV - manifestar-se, quando provocado por órgãos executor, por conselho de unidade de conservação ou por outro órgão do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA, sobre assunto de interesse para gestão do mosaico.

**Art. 5º** O Conselho Consultivo será presidido por um dos chefes das unidades de conservação abrangidos pelo Mosaico Mantiqueira, escolhido pela maioria simples de seus membros.

**Art. 6º** O mandato de conselheiro será de dois anos, renovável por igual período, não remunerado e considerado atividade de relevante interesse público.

**Art. 7º** O presidente do Conselho Consultivo poderá convidar representantes de outros órgãos governamentais, não governamentais e pessoas de notório saber, para contribuir na execução dos seus trabalhos.

**Art. 8º** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**MARINA SILVA**

**MINISTRA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE**

## ANEXO D – EDITAL 01/2005 do Fundo Nacional do Meio Ambiente

### EDITAL 01/2005

#### MOSAICOS DE ÁREAS PROTEGIDAS:

#### Uma estratégia de Desenvolvimento Territorial com Base Conservacionista

### ORIENTAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DE MOSAICOS

Para identificação preliminar da proposta de mosaico, é desejável considerar os seguintes aspectos:

- a- Diversidade de categorias e de UC legalmente constituídas segundo critérios do SNUC;
- b- Existência de, no mínimo, uma UC de proteção integral com capacidade de facilitar a operação do mosaico. No caso do bioma Amazônia, esta deve estar vinculada ao Programa Áreas Protegidas da Amazônia – ARPA (Anexo II);
- c- Localização em áreas prioritárias para conservação da biodiversidade conforme o documento **Biodiversidade brasileira**, vol. 5 – *Avaliação e identificação de áreas e ações prioritárias para conservação, utilização sustentável e repartição de benefícios da biodiversidade brasileira*. Brasília: MMA/SBF, 2002, disponível na página eletrônica [www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br);
- d- Conectividade estrutural e/ou funcional entre as unidades;
- e- Importância do conjunto das UC e outras áreas legalmente protegidas para a manutenção de recursos ambientais;
- f- Aspectos ambientais únicos ou de grande relevância para o bioma;
- g- Proximidade entre as UC, que garanta a sua operacionalização em conjunto;
- h- Ameaças em comum à conservação da biodiversidade das UC e outras áreas legalmente protegidas que poderão compor o mosaico;
- i- Potencial socioambiental e econômico, com base conservacionista, das UC e outras áreas legalmente protegidas que pode ser desenvolvido pelo projeto;
- j- Existência de UC com instrumentos de gestão, como conselhos e planos de manejo.

### CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO MOSAICO PROPOSTO

#### 1- DIAGNÓSTICO

##### 1.1. Identificar as UC e suas zonas de influência, e as outras áreas legalmente

**protegidas inseridas no território, descrevendo os seguintes aspectos:**a- **Ambiental** – identificar as diferentes formações ou paisagens das UC (o que têm e o que é predominante), as ameaças e as potencialidades (usos possíveis e capacidade de suporte).b- **Sociocultural** – caracterizar os grupos sociais importantes para o conselho do mosaico, o território e interesses econômicos compatíveis e conflitantes com a conservação ambiental.c- **Grau de consolidação de cada UC inserida no mosaico** – apresentar informações tomando como base os seguintes parâmetros de consolidação:

- limites definidos;
- levantamento fundiário realizado;
- grau de integridade do ambiente natural;
- formas de acesso;
- instrumentos de gestão (conselhos, planos de manejo e outros);
- descrição de pessoal, estrutura física e equipamentos mínimos;
- atividades desenvolvidas, tais como as de fiscalização, pesquisa, visitação, manejo e aquelas conflitantes com os objetivos de criação ou categoria de manejo;
- plano básico de proteção em funcionamento;
- conselhos gestores criados e/ou em funcionamento;
- proposta de sustentabilidade financeira;
- cadastro atualizado dos habitantes.

## **1.2. Justificar a definição do território do mosaico com base nos seguintes aspectos:**

### **a- Efetividade operacional:**

- eficiência econômica – identificar distâncias entre UC, número de funcionários, custo de deslocamento, condições de deslocamento, capacidade das instalações das unidades e levantamento dos equipamentos de cada uma (estado de manutenção, custos, etc.);- capacidade de operacionalização – descrever articulação com bases regionais dos órgãos gestores e proximidade a aeroportos e outras vias de escoamento de produção e acesso, e levantar custos de manutenção da unidade (contratação de pessoal e de segurança patrimonial, compra de combustível, energia elétrica, telefone, água etc.).

### **b- Efetividade institucional** – identificar o comprometimento e a estruturação dos órgãos gestores e o grau de implementação das áreas protegidas.

### **c- Efetividade ecossistêmica** – prever conectividade estrutural e/ou funcional e complementaridade na proteção de recursos naturais e nos custos para manutenção e melhoria da efetividade ecossistêmica.

### **d- Efetividade social** – descrever parcerias e alianças estabelecidas entre grupos sociais institucionalizados ou não.

**e- Efetividade econômica** – justificar a viabilidade do desenvolvimento sustentável e do DTBC no mosaico.

## **2- PLANO DE DTBC**

**2.1. Para a elaboração do plano de DTBC, deverão ser consideradas as informações levantadas nos itens 1 e 2 deste anexo, e contemplados os seguintes aspectos:**

**a-** Fortalecimento da gestão do território:

- envolvimento das comunidades inseridas na região do mosaico com a sua gestão integrada e para o DTBC, com base nas metodologias utilizadas para identificar, sensibilizar e organizar os diversos atores e parceiros institucionais e para verificar sua capacidade efetiva de participação;

**b-** Envolvimento e participação efetiva da equipe técnica e parceiros: definir papéis e competências;

**c-** Integração das UC componentes do mosaico com as cadeias produtivas de base conservacionista: identificar formas de adequação à legislação ambiental e de conectividade das UC, levantar as atividades econômicas com base conservacionista presentes ou potenciais que dependam ou sejam potencializadas pelas unidades e pelo mosaico;

**d-** Fontes de financiamento: identificar e sensibilizar agentes econômicos para garantir a viabilidade e a continuidade das atividades desenvolvidas na execução do projeto;

**e-** Incremento das atividades econômicas (cadeias produtivas) com base conservacionista: definir os serviços ambientais e as atividades econômicas que deverão ser fomentadas e que servirão como base para as cadeias produtivas, os mecanismos para alocação de recursos para a remuneração dos serviços ambientais, as estratégias para fortalecimento da produção (escoamento, capacitação, agregação de valor, certificação de produtos, serviços e/ou processos) e outras ações;

**f-** Manutenção e operação do mosaico por meio de planejamento específico para a gestão integrada e participativa das UC, contemplando as demais áreas legalmente protegidas: assegurar o funcionamento do conselho consultivo, definir critérios para escolha de projetos prioritários, estabelecer cronograma de atividades e recursos, e apresentar estratégias de verificação dos resultados (monitoria) e de continuidade para as atividades do projeto.

**ANEXO E - Art. 26 do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza**

SNUC - SISTEMA NACIONAL DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

LEI Nº 9.985, DE 18 DE JULHO DE 2000.

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.

**CAPÍTULO IV****DA CRIAÇÃO, IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO**

Art. 26. Quando existir um conjunto de unidades de conservação de categorias diferentes ou não, próximas, justapostas ou sobrepostas, e outras áreas protegidas públicas ou privadas, constituindo um mosaico, a gestão do conjunto deverá ser feita de forma integrada e participativa, considerando-se os seus distintos objetivos de conservação, de forma a compatibilizar a presença da biodiversidade, a valorização da sociodiversidade e o desenvolvimento sustentável no contexto regional.

Parágrafo único. O regulamento desta Lei disporá sobre a forma de gestão integrada do conjunto das unidades.

**ANEXO F - Capítulo III do DECRETO N° 4.340 de 22 de agosto de 2002****DECRETO N° 4.340, DE 22 DE AGOSTO DE 2002**

Regulamenta artigos da **Lei n° 9.985**, de 18 de julho de 2000, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, e dá outras providências.

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 84, inciso IV, e o art. 225, § 1, incisos I, II, III e VII, da Constituição Federal, e tendo em vista o disposto na Lei n° 9.985, de 18 de julho de 2000,

**D E C R E T A** : Art. 1º Este Decreto regulamenta os arts. 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 33, 36, 41, 42, 47, 48 e 55 da Lei n° 9.985, de 18 de julho de 2000, bem como os arts. 15, 17, 18 e 20, no que concerne aos conselhos das unidades de conservação.

**CAPÍTULO III****DO MOSAICO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO**

Art. 8º O mosaico de unidades de conservação será reconhecido em ato do Ministério do Meio Ambiente, a pedido dos órgãos gestores das unidades de conservação.

Art. 9º O mosaico deverá dispor de um conselho de mosaico, com caráter consultivo e a função de atuar como instância de gestão integrada das unidades de conservação que o compõem.

§ 1º A composição do conselho de mosaico é estabelecida na portaria que institui o mosaico e deverá obedecer aos mesmos critérios estabelecidos no Capítulo V deste Decreto.

§ 2º O conselho de mosaico terá como presidente um dos chefes das unidades de conservação que o compõem, o qual será escolhido pela maioria simples de seus membros.

Art. 10. Compete ao conselho de cada mosaico:

I - elaborar seu regimento interno, no prazo de noventa dias, contados da sua instituição;

II - propor diretrizes e ações para compatibilizar, integrar e otimizar:

a) as atividades desenvolvidas em cada unidade de conservação, tendo em vista, especialmente:

1. os usos na fronteira entre unidades;

2. o acesso às unidades;

3. a fiscalização;

4. o monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo;

5. a pesquisa científica; e

6. a alocação de recursos advindos da compensação referente ao licenciamento ambiental de empreendimentos com significativo impacto ambiental;

b) a relação com a população residente na área do mosaico;

III - manifestar-se sobre propostas de solução para a sobreposição de unidades; e

IV - manifestar-se, quando provocado por órgão executor, por conselho de unidade de conservação ou por outro órgão do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA, sobre assunto de interesse para a gestão do mosaico.

Art. 11. Os corredores ecológicos, reconhecidos em ato do Ministério do Meio Ambiente, integram os mosaicos para fins de sua gestão.

Parágrafo único. Na ausência de mosaico, o corredor ecológico que interliga unidades de conservação terá o mesmo tratamento da sua zona de amortecimento.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa sobre Mosaico de Unidades de Conservação e Áreas Protegidas

Nome:

Instituição:

Cargo:

Nome do Mosaico (se fizer parte):

1. Como você define um mosaico de unidade de conservação?
  
2. Na sua opinião, o que pode mudar com a criação de um Mosaico? (enumere em ordem de importância as mudanças)
  - ( ) Integração da gestão da região;
  - ( ) A abrangência no planejamento de gestão;
  - ( ) Fiscalização em conjunto;
  - ( ) Melhoria no diálogo entre os gestores das Unidades de Conservação e também entre outros órgãos envolvidos;
  - ( ) Maior participação e conscientização dos atores do entorno das UC;
  - ( ) Compartilhamento do conhecimento e experiências sobre a área do Mosaico;
  - ( ) Fortalecimento operacional de atividades como combate a incêndios.
  - ( ) Diminuição de atividades de risco ambientais;
  - ( ) Parcerias de projetos;
  - ( ) Aprofundamento nas discussões e conhecimento para licenciamento ambiental e compensações;
  - ( ) Aumento da conectividade dos ecossistemas e fortalecimento de corredores ecológicos;
  - ( ) Estimulo ao desenvolvimento econômico sustentável na região do Mosaico;
  - ( ) A relação com a população residente na área do mosaico;
  - ( ) Outras, quais?
  - ( ) Não haverá mudanças.



3. Na sua opinião quais as características e critérios de delimitação de um Mosaico? (enumere em ordem de importância as mudanças)

- diversidade de categorias e de UC;
- áreas de proteção integral;
- localização em áreas prioritárias para conservação da natureza;
- integração/ funcionamento ecossistema;
- conectividade funcional já existente;
- proximidade entre as UC;
- ameaças em comum à biodiversidade;
- políticas, planos, projetos, parcerias e outros instrumentos de gestão existentes;
- grau de interação e articulação já existente entre UC ;
- existência de UC com instrumentos de gestão, como conselhos e planos de manejo;
- capacidade de operação, considerando as parcerias;
- Outros, quais?

4 Na sua opinião o Art e Decreto do SNUC que tratam sobre o Mosaico são esclarecedores o suficiente quanto aos seguintes itens? (art 26 da Lei no 9.985, de 18 de julho de 2000 e Decreto nº 4.340)

Funcionamento do mosaico;  sim  não

Conselho gestor;  sim  não

Características;  sim  não

Delimitações;  sim  não

Formação;  sim  não

Regimento;  sim  não

Não conheço esta Lei.

5. Você tem relatos de esforços na sua região ou em outros lugares que já pratiquem a gestão integrada de Unidades de Conservação e / ou Áreas Protegidas?

## **APÊNDICE B - Oficinas de Trabalho para criação de mosaico de Unidades de conservação no Sul da Bahia.**

### RESUMO DOS RELATÓRIOS DAS OFICINAS DE TRABALHO PARA CRIAÇÃO DOS MOSAICOS DO SUL DA BAHIA.

#### ***1 Conceitos:***

##### ***1.1- Mosaico de UC***

Conjunto de Unidades de Conservação e outras áreas protegidas, definidas em um território e geridas de forma integrada e compartilhada, compatibilizando os diversos interesses com a proteção da biodiversidade.

##### ***1.2- Corredores ecológicos***

Espaço geográfico composto por áreas protegidas e seus interstícios cujo manejo tem o objetivo de promover a conservação da biodiversidade através de uma gestão sócio-ambiental.

##### ***1.3- Territórios entre Unidades de Conservação***

Áreas com diferentes formas de uso de terra, onde se deve fomentar o planejamento de modo a conciliar os objetivos de conservação e desenvolvimento - Interstícios.

##### ***1.4- Conselho de Mosaico de UC***

Fórum sócio-ambiental composto pelos principais atores sociais do território, com poder de decisão no tocante à suas bases.

Deve reconhecer e integrar os conselhos (instâncias) para conservação, ser enxuto e operacional.

*O que é um Mosaico de Unidades de Conservação, de acordo com a realidade do extremo sul da Bahia?*

- Ligação entre o fórum político local e regional
- Nova estrutura de gestão integrada
- É instância de integração de projetos de conservação e preservação
- Com objetivo comum de conservação (conceito)
- Deverá ter estrutura enxuta estratégica e operacional
- Articulações permanentes para as Unidades de Conservação funcionarem

Considerar as Unidades de Conservação existentes e incluir novas UC e terras indígenas com proximidade natural, em uma área geográfica definida.

## **2- JUSTIFICATIVAS PARA A CRIAÇÃO DE MOSAICOS DE UC NO SUL DA BAHIA**

*Durante o “brainstorm” anterior, algumas idéias geradas foram consideradas como justificativas para se concentrar esforços na consolidação dos Mosaicos de UC na região em foco:*

- Existência de importantes UC na região, com recursos naturais representativos, além de fragmentos também representativos;
- Os Mosaicos possibilitam a ampliação da capacidade de interlocução entre os diferentes setores para a elaboração de políticas públicas;
- Maior alcance das atividades realizadas de forma conjunta;
- Dentro da Reserva da Biosfera há vários corredores;
- O Corredor será integrado por vários mosaicos e os mosaicos serão as áreas estratégicas dos corredores;
- Melhora o planejamento para “otimizar” recursos atingindo objetivos de conservação e sustentabilidade;

- Fortalece as instâncias gestoras, maximiza recursos, garante a participação social, valoriza as potencialidades das UC. Dessa forma, promove uma maior eficiência, efetividade e integração na gestão do território;
- Ganhos sócio-ambientais na área de abrangência;
- Reconhecimento e participação social para o fortalecimento das Unidades de Conservação;
- Difusão e intercâmbio de informações ambientais qualificadas;
- Interconectividade entre as Unidades de Conservação;
- Gestão compartilhada entre Unidades de Conservação;
- Política de licenciamento no entorno de Unidades de Conservação unificada;
- Contribuir para o fortalecimento e “empoderamento” do subcomitê da Reserva da Biosfera de Mata Atlântica.

### **3 - DESAFIOS E POTENCIALIDADES PARA A GESTÃO DE MOSAICOS DE UC**

*Com base na realidade regional, os participantes identificaram as principais dificuldades que deverão superar e as potencialidades que deverão aproveitar para tornar real os Mosaicos de na região.*

#### **3.1 - Quais as principais dificuldades para uma Gestão de Mosaico**

- Divergências no entendimento do papel das Unidades de Conservação;
- Dificuldade em participar de “N” conselhos;
- Muitas reuniões de vários conselhos e pouca efetividade;
- Definição e reformulação de conceitos e políticas públicas;
- Não existência de plano de manejo e de implementação;
- Divergências dentro da mesma esfera e em esferas diferentes;
- Falta de uniformização de procedimentos dentro das instituições;

- Distanciamento entre ações da sede e ponta;
- Ações sem integração entre instituições;
- Conflitos de interesses;
- Vaidades pessoais;
- Falta de práticas democráticas;
- Falta de conselhos consultivos na maioria das Unidades de Conservação;
- Falta de dinheiro, recursos, logística, destinado para este fim;
- Não existência de ZEE da região;
- Indefinição das zonas de amortecimento;
- Como operacionalizar?

#### *Envolvimento ativo das populações*

- Apoio social às Unidades de Conservação;
- Buscar mecanismos que levem à mudança de atitudes favoráveis para o desenvolvimento sustentável;
- Reverter à visão negativa que a população tem dos órgãos públicos;
- Como fazer com que as comunidades participem.

#### *Conservação e desenvolvimento econômico*

- Aliar atividade agrícola com conservação;
- Substituição de práticas conservadoras por práticas sustentáveis;
- Controlar as atividades econômicas conflitantes com o propósito das UC;
- Tornar viável economicamente a conservação.

#### *Conselho de Mosaico*

- Garantir que os Conselhos de UC tenham representação no(s) Conselho(s) do(s)

Mosaico(s);

- Garantir a representatividade dos conselheiros do Mosaico;
- Definir as competências de decisão do Conselho de Mosaico e dos Conselhos de UC;
- Identificar a pessoa jurídica para a gestão de recursos;
- Definir os atores que formarão o(s) Conselho(s);
- Integrar os Conselhos Gestores das UC ao(s) Conselho(s) de Mosaico(s).

*Gestão do Mosaico*

- Constituir um corpo técnico para dar suporte à gestão do mosaico, integrando funcionários das UC ou/e outros;
- Unificar ações prioritárias, comuns as UC;
- Transformar as ações interinstitucionais pontuais em ações sistematizadas;
- Definir prioridades;
- Operacionalizar meio de comunicação eficaz.

*Gestão das Unidades de Conservação*

- Formar e operacionalizar os Conselhos de cada Unidade de Conservação;
- Assegurar a efetiva gestão das Unidades;
- Resolver a questão fundiária das UC.

*Proteção*

- Efetivar a aplicação da legislação;
- Fiscalização e punição dentro e fora das Unidades de Conservação.

*Ferramentas de Planejamento*

- Zoneamento para a monocultura;

- Mapeamento de áreas devolutas.

### **3.2 - Quais as principais Potencialidades para uma Gestão de Mosaico?**

- Existência de áreas com potencial para contribuir e beneficiar as Unidades de Conservação;
- Interseção de objetivos e atuação entre a Reserva da Biosfera, Corredores, Rede de Gestores de UC e Mosaico de UC;
- A proposta do mosaico está sendo construída na base;
- Existência de capacidade técnica e de integração de trabalhos, na região;
- As UC estão inseridas na Reserva da Biosfera da Mata Atlântica

## **4 - RECOMENDAÇÕES**

*A partir das análises da etapa anterior, o grupo identificou seis temas principais que foram trabalhados em três subgrupos para formulação de propostas para o encaminhamento da criação e gestão de mosaicos de UC*

### **Envolvimento ativo da população**

Os Gestores devem se inserir nas reuniões da comunidade

Envolvimento das UC com o Poder Público

Capacitação continuada de multiplicadores ambientais

Criar programas de comunicação / socialização da informação

Criar programas municipais de incentivo à conservação

Promover campanhas de sensibilização e mobilização

Escolher uma espécie-bandeira

### **Conciliar desenvolvimento econômico com conservação**

Incentivar a pesquisa e o desenvolvimento conservacionista regional

Compartilhar as experiências bem sucedidas com atividades sustentáveis

Incentivar a certificação de produtos agrícolas

Buscar novos mercados para escoar a produção

Atividades de turismo sustentável, por exemplo: rural, ecoturismo, científico, comunitário

Zoneamento para a monocultura

Apresentar propostas de modelos de atividades sustentáveis para agências financiadoras

Incentivar sistemas agro-florestais

Converter penas por crimes ambientais em serviços ambientais

#### **Fortalecer a gestão das UC**

Elaboração de projeto para captar recursos para a formação dos conselhos gestores das UC

Captação de recursos para implementar os conselhos

UC com conselhos implementados e funcionando

Equipe técnica e administrativa nas UC

Garantia de recursos para as UC nos POA (Planos Operativos Anuais)

Captação de recursos para a elaboração e implementação dos planos de manejo

Plano de regularização fundiária

Elaboração de programa de sensibilização e informação para as comunidades do entorno

#### **Fiscalização punitiva**

Direcionamento de recursos de compensação, para a fiscalização

Previsão de recursos no orçamento anual

Capacitação de juízes, promotores e delegados em assuntos da área ambiental

Aumento da ação da Polícia Ambiental com reestruturação funcional

Ampliação das discussões sobre proteção

Criar um fundo para fiscalização

Fiscalização punitiva

Envolver as Forças Armadas e Polícia Federal no processo de fiscalização

#### **Ferramentas de planejamento**

Pressões ao estado para o Zoneamento Ecológico-Econômico, incorporando a sociedade civil

Elaboração e implementação dos planos de manejo de cada UC

Articulação com os municípios para a participação das UC nos Planos Diretores

Potencialização da gestão do interstício das UC

Planejamento mais preciso, com relação à realidade da região

#### **Criação e Gestão de Mosaico**

Definição da área do mosaico

Identificação das UC que formarão o mosaico



Formação de Grupo de Trabalho para sensibilização  
Sensibilização dos possíveis integrantes do mosaico  
Comprometimento das UC a comporem o mosaico  
Ampliação do Grupo de Trabalho para definir outras áreas protegidas importantes para o mosaico  
Oficinas / Seminários para a composição do conselho  
Nivelamento das atribuições do conselho  
Assembléia para a formação do conselho  
Homologação e publicação do mosaico e seu conselho  
Formulação do regimento interno  
Identificação e formação de corpo técnico para dar suporte à gestão do mosaico  
Definição das linhas de comunicação  
Relatório situacional de cada UC  
Identificação das demandas prioritárias para o mosaico  
Sistematização das ações conjuntas

## **PRINCÍPIOS NORTEADORES**

- Viabilizar e estimular políticas públicas que favoreçam ganhos sócio-ambientais na área de abrangência
- Articulação intra e inter institucional
- Compartilhamento de recursos humanos e financeiros
- Instância de construção de consenso
- Planejamento integrado
- Conciliar crescimento econômico com conservação ambiental
- Garantir uma visão técnica / estratégica integradora das ações
- Trabalhar no entorno focando prioritariamente grupos mais vulneráveis
- Gestão das Unidades de Conservação integrada às instâncias de gestão regional e local
- Considerar bacia hidrográfica como unidade de planejamento enfoque de APP etc
- Considerar e valorizar toda informação (conhecimento tradicional mais conhecimento científico)

- Considerar vertente sócio-ambiental
- Considerar Unidade de Conservação e entorno
- Operacionalizar ações locais inseridas dentro de um planejamento estratégico regional/ global
- Apoiar e estimular a criação de Unidades de Conservação
- Ampliar UC
- Fomentar a criação dos conselhos das Unidades de Conservação ou fortalecer os existentes
- Tornar a gestão administrativo-financeira eficiente
- Otimizar o uso das infra-estruturas das Unidades de Conservação existentes.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)