

# Capítulo 8



## PROGRAMAS DE GESTÃO

### 8.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

## **8.1 Programa de Gestão Organizacional**

### **8.1.1 Introdução**

No decorrer dos capítulos sobre os programas deste Plano de Manejo será demonstrado o quanto pode ser complexo o processo de gestão das unidades de conservação. Muitas vezes torna-se bastante difícil o ajuste entre os dispositivos legais vigentes e as resoluções das demandas que surgem para os gestores, local ou regionalmente.

As unidades de conservação são criadas por ato do poder público (lei ou decreto do governo federal, estadual ou municipal) com o objetivo de conservação dentro de limites territoriais, sob regime especial de administração, com ênfase nas garantias de proteção da biodiversidade e outros atributos de relevante valor ambiental, como o são as cavidades naturais subterrâneas.

A história do sistema de unidades de conservação, tanto no Brasil quanto no Estado de São Paulo, não é recente, mais de cinco décadas se passaram desde que o primeiro parque estadual paulista foi criado<sup>119</sup>; contudo, principalmente em razão do surgimento das áreas protegidas ter-se dado em meio à ausência de um sistema desenhado para abrigá-las – tanto em nível nacional quanto nos estados da federação – muito ainda há que se fazer para que o atual sistema de unidades de conservação seja considerado plenamente satisfatório. Uma questão a ser destacada é a responsabilidade excessiva que recai sobre os gestores das unidades.

O Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC foi instituído pela Lei Federal nº 9.985/2000 e estabelece categorias específicas de unidades de conservação divididas em dois grupos: proteção integral e uso sustentável.

No Estado de São Paulo, a gestão da quase totalidade das unidades de conservação é responsabilidade do Sistema Estadual de Florestas - SIEFLOR; a Fundação Florestal administra parques estaduais, estações ecológicas, reservas biológicas (unidades de proteção integral) e áreas de proteção ambiental - APA, reservas de desenvolvimento sustentável – RDS e reservas extrativistas - RESEX (unidades de uso sustentável) e o Instituto Florestal administra as unidades de produção, algumas com Estações e Reservas Ecológicas contíguas.

Segundo dados do Cadastro Nacional de Unidades de Conservação<sup>120</sup>, o Estado de São Paulo apresenta 211 unidades de conservação categorizadas pelo SNUC, sendo 60 federais, 123 estaduais e 28 municipais. A maioria das UC estaduais é administrada pelo Sistema Estadual de Florestas - SIEFLOR, sendo 104 pela Fundação Florestal e 15 pelo IF. (ver Mapa Unidades de Conservação do SIEFLOR nas páginas iniciais deste Plano de Manejo).

A gestão das unidades de conservação envolve vasta gama de complexidades, cuja compreensão tem constituído a preocupação de vários, senão de todos os setores envolvidos com o tema, sejam ou não gestores das áreas. As dificuldades são de toda

---

<sup>119</sup> PE de Campos do Jordão, criado em 27 de março de 1941.

<sup>120</sup> [www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br) (acesso em junho de 2015).

ordem e, não tendo sido ainda possível superar grande parcela delas, tem-se que essas áreas continuam sofrendo diversas ameaças, como a exploração de recursos naturais em seu interior e impactos decorrentes de atividades desenvolvidas em seu entorno. Também merece destaque a dificuldade de equacionamento das questões relacionadas às ocupações irregulares, bem como a regularização do domínio sobre as áreas que compõem tais unidades de conservação.

O Programa de Gestão Organizacional apresenta diagnósticos e as propostas; a intenção é que a equipe do Parque e a Fundação Florestal como um todo possam estabelecer prioridades de gestão, gerenciar recursos humanos, físicos e financeiros, bem como coordenar ações e propiciar os meios para o desenvolvimento dos demais programas, pautando-se sempre pelo objetivo primeiro da UC e subordinando todas as demais atividades e demandas a esse objetivo: conservação da natureza.

Para o desenvolvimento deste capítulo houve a colaboração integral de toda a equipe do Parque. Foram realizadas entrevistas e vistorias de campo. Os arquivos digitais e em papel, recentes, antigos e muito antigos, foram disponibilizados e serviram de base não só para a elaboração deste capítulo sobre Gestão Organizacional, como aos capítulos Programa de Proteção e Histórico do PETAR. As oficinas participativas representaram, também, momentos especialmente ricos e em muito nortearam os rumos deste Programa.

Entre o período de finalização do Plano de Manejo, em 2010 e sua atualização, em 2015, uma série de mudanças ocorreram, tanto em nível administrativo, para todo o Sistema de Meio Ambiente, com a edição de novas normativas legais (ver Capítulo 10. Legislação Incidente e Capítulo 7. Zoneamento), quanto em nível estrutural, para a Fundação Florestal e a própria Secretaria do Meio Ambiente, com reorganização de suas respectivas estruturas, além da criação do Sistema de Informação e Gestão de Áreas Protegidas e de Interesse Ambiental -SIGAP, em 2014.

### **8.1.2 Diagnóstico da Situação Atual**

#### **8.1.2.1 Contexto Geral da Gestão no PETAR**

O PETAR, apesar de não dispor de todas as condições que seriam necessárias para implantação adequada dos programas de gestão, assim como ocorre em outras UC, busca uma gestão efetiva, desenvolvendo projetos, inclusive junto às comunidades do interior e entorno do Parque.

A equipe do Parque mantém um bom relacionamento com as comunidades do entorno, buscando sempre orientá-las e apoiá-las, visando minimizar impactos negativos na UC. Muito ainda precisa ser feito pelo Estado, pelo órgão gestor e pela Unidade para melhorar a qualidade da gestão, principalmente a construção e implantação de políticas públicas relacionadas ao desenvolvimento sustentável.

No decorrer deste capítulo serão abordadas as conquistas e dificuldades relacionadas à manutenção da infraestrutura e equipamentos, à gestão de recursos humanos e à gestão administrativa e financeira. Ao final, a apresentação das propostas, construídas

no decorrer do processo de elaboração deste Plano de Manejo e consolidadas no formato de Diretrizes e Linhas de Ação.

### **Estrutura Organizacional**

É preciso uma estrutura robusta para que os objetivos previstos no SNUC sejam cumpridos. As relações entre os diversos órgãos que compõem o Sistema de Meio Ambiente são hierárquicas. O PETAR, como as demais unidades de conservação, está na base da pirâmide das tomadas de decisão.

Na sequência estão rapidamente descritas as atuações de alguns dos órgãos do Sistema de Meio Ambiente, com destaque para a Fundação Florestal, responsável pela gestão administrativa, financeira, operacional e jurídica do PETAR.

#### Secretaria do Meio Ambiente: coordenação do sistema estadual

A Secretaria Estadual do Meio Ambiente compõe o Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA. É o órgão central do Sistema Estadual de Administração da Qualidade Ambiental, Proteção, Controle e Desenvolvimento do Meio Ambiente e Uso Adequado dos Recursos Naturais - SEAQUA<sup>121</sup>, responsável por planejar, coordenar, supervisionar e controlar a Política Estadual do Meio Ambiente, bem como as diretrizes governamentais fixadas para a administração da qualidade ambiental.

À SMA e aos órgãos executores do SEAQUA cabem:

- A elaboração de políticas estaduais de meio ambiente e as tarefas de sua implantação direta e indireta;
- O licenciamento das atividades efetivas ou potencialmente poluidoras, bem como as consideradas causadoras de degradação ambiental;
- A difusão das atividades relativas à defesa, recuperação, conservação, preservação e melhoria do Meio Ambiente em todos os seus aspectos;
- A execução de projetos necessários à defesa, preservação e recuperação do meio ambiente, em todos os aspectos e de forma integrada com os demais órgãos do Sistema;
- A criação, implantação, controle e fiscalização das unidades de conservação, de áreas de proteção ambiental e outras áreas de interesse ecológico.

#### CBRN: nova estrutura para a proteção da biodiversidade

A Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais - CBRN tem as seguintes atribuições<sup>122</sup>:

- Planejar, coordenar e controlar a aplicação de normas e políticas, bem como a execução de planos, programas, projetos e ações relacionados à fiscalização, à

---

<sup>121</sup> Lei n° 9.509, de 20/03/1997

<sup>122</sup> Decreto n° 54.653, de 6 de agosto de 2009, o qual reorganiza da Secretaria do Meio Ambiente.

proteção e à recuperação dos recursos naturais, ao uso sustentável e à conservação da biodiversidade, bem como à expedição de autorizações relativas à fauna silvestre;

- Apoiar, técnica e administrativamente, as unidades de policiamento ambiental, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, incumbidas, nos termos do parágrafo único do artigo 195 da Constituição do Estado de São Paulo, da prevenção e repressão das infrações cometidas contra o meio ambiente.

#### CFA: Coordenadoria de Fiscalização Ambiental

A Coordenadoria de Fiscalização Ambiental – CFA tem como objetivo principal coordenar as ações de fiscalização ambiental, entre elas<sup>123</sup>:

- Propor normas e definir procedimentos para orientar as ações de fiscalização, a imposição de sanções e multas;
- Planejar, coordenar e controlar a aplicação de normas e políticas, bem como a execução de programas, projetos e ações relacionados à fiscalização e ao monitoramento dos recursos naturais;
- Propor a definição de prioridades para a aplicação dos recursos financeiros provenientes das sanções administrativas impostas por meio da Secretaria e das unidades de policiamento ambiental, da Polícia Militar do Estado de São Paulo;
- Apoiar, tecnicamente, as unidades de policiamento ambiental, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, incumbidas, nos termos do parágrafo único do artigo 195 da Constituição do Estado de São Paulo, da prevenção e repressão das infrações cometidas contra o meio ambiente;
- Elaborar laudos que, por meio da celebração de convênio, poderão também subsidiar as ações de licenciamento e fiscalização ambiental de competência dos demais órgãos e entidades integrantes do Sistema Estadual de Administração da Qualidade Ambiental, Proteção, Controle e Desenvolvimento do Meio Ambiente e Uso Adequado dos Recursos Naturais – SEAQUA.

#### CETESB: suporte para o licenciamento ambiental

Objetivos e Ações<sup>124</sup>:

- Viabilizar o atendimento dos padrões de qualidade ambiental no Estado, em conformidade com a legislação vigente;
- Organizar e colocar à disposição da sociedade dados e informações sobre a qualidade ambiental e as fontes de poluição no Estado;

---

<sup>123</sup> <http://www.ambiente.sp.gov.br/a-secretaria/coordenadorias/cfa/>. Criada pelo Decreto Estadual 57.933, de 02 de abril de 2012.

<sup>124</sup> <http://www.cetesb.sp.gov.br/>

- Desenvolver indicadores e monitorar o desempenho nas diversas áreas de interesse ambiental;
- Estabelecer e desenvolver parcerias e convênios de cooperação técnica, científica e financeira com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, para atualização do conhecimento científico e tecnológico.

O licenciamento ambiental constitui um recurso valioso para o desenvolvimento de uma política de controle preventivo da qualidade ambiental. Mais do que uma simples formalidade legal, o licenciamento permite impor regras para a instalação e funcionamento de loteamentos, indústrias, construções e outros empreendimentos que constituem fontes potenciais de poluição. Autorizações para tais atividades somente são concedidas após o atendimento integral de todas as exigências técnicas estabelecidas em lei.

O licenciamento ambiental tem como objeto preponderante a Zona de Amortecimento do Parque. No capítulo sobre Zoneamento há uma discussão importante a respeito da Zona de Amortecimento, que, no caso do PETAR, foi classificada em subzonas (setores); a Zona de Amortecimento representa a oportunidade de aplicação do conceito de responsabilidade socioambiental compartilhada.

#### SIGAP: uma ferramenta de planejamento, gestão e proteção ambiental

O Sistema de Informação e Gestão de Áreas Protegidas e de Interesse Ambiental do Estado de São Paulo foi criado pelo Decreto Estadual nº 60.302 de 27/03/2014. O SIGAP será a consolidação do SNUC no estado de São Paulo, agregando outras categorias de áreas protegidas não incluídas no Sistema Nacional. Possui inúmeros objetivos e diretrizes voltados para a conservação e gestão de áreas protegidas, estabelece prioridades, conceitua as diversas categorias de unidades de conservação e áreas protegidas do estado de São Paulo, dispõe sobre a criação, alteração de limites e desafetação de área, trata de aspectos importantes como Plano de Manejo, conselho consultivo, conselho deliberativo, zona de amortecimento, mosaico e corredor ecológico, entre outras providências.

O SIGAP é gerido pelos seguintes órgãos e entidades, com as respectivas atribuições:

I - órgão consultivo, deliberativo e recursal: o Conselho Estadual do Meio ambiente - CONSEMA, com as atribuições de acompanhar a implantação do SIGAP;

II - órgão central: a Secretaria do Meio Ambiente, com a atribuição de coordenar o SIGAP;

III - órgãos executores:

a) os órgãos da Secretaria do Meio Ambiente, com atribuição de implantar o SIGAP e de gerir de forma direta as áreas que o integram, em especial o Instituto Florestal;

b) Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo, com atribuição de fazer a gestão direta das áreas do SIGAP sob sua administração;

IV – órgãos colaboradores: demais órgãos e entidades integrantes do Sistema Estadual de Administração da Qualidade Ambiental – SEAQUA e entidades privadas que, de qualquer modo, contribuam para a execução de ações voltadas ao cumprimento dos objetivos e diretrizes do SIGAP.

SIEFLOR: união de esforços para a gestão do sistema de unidades de conservação paulista

A implantação do Sistema Estadual de Florestas foi concretizada através do Decreto Estadual nº 51.453, de 29/12/06 e alterado pelo Decreto Estadual nº 54.079, de 04/03/2009. Este sistema é composto pelas unidades de proteção integral (Estações Ecológicas e Parques Estaduais), unidades de uso sustentável (Reservas de Desenvolvimento Sustentável, Reservas Extrativistas, Florestas Estaduais e Áreas de Proteção Ambiental) e pelas unidades de produção (Estações Experimentais, Hortos e Viveiros Florestais).

O SIEFLOR é gerido pelos seguintes órgãos:

I - Órgão consultivo e deliberativo: Conselho Estadual do Meio Ambiente - CONSEMA, com as atribuições de acompanhar a implementação do sistema;

II - Órgão central: Secretaria do Meio Ambiente, com a finalidade de coordenar o sistema;

III - Órgãos executores: Fundação Florestal e Instituto Florestal.

Aos órgãos executores competem o controle, a administração e a gestão financeira, operacional e técnica das unidades.

O Anexo 24 traz a listagem completa das unidades integrantes do SIEFLOR, especificando as que estão sob gestão da Fundação Florestal e as que estão sob gestão do Instituto Florestal.

Ao Instituto Florestal compete, ainda, o controle e administração das atividades relacionadas ao desenvolvimento de projetos de pesquisa em todas as unidades do SIEFLOR, e a gestão de parcerias com instituições de pesquisa ou de financiamento para os programas e projetos de pesquisa.

Detalhadamente, as atribuições da Fundação Florestal dentro do SIEFLOR são as seguintes, segundo o Decreto Estadual nº 54.079/09:

*"Artigo 5º - A Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo é o órgão responsável pelas áreas integrantes do SIEFLOR relacionadas no Anexo I deste decreto, e terá, além das atribuições previstas no Decreto nº 25.952, de 29 de setembro de 1986, as seguintes:*

*I - executar ações para a conservação, manutenção, proteção e fiscalização das áreas protegidas, pertencentes ou possuídas pelo patrimônio do Estado, indicadas no Anexo I, em articulação com a Procuradoria Geral do Estado e demais órgãos de fiscalização e licenciamento do Estado;*

*II - buscar a representatividade dos diversos ecossistemas, por meio do estabelecimento de novas áreas naturais protegidas;*

*III - investir em infraestrutura e equipamentos nas áreas integrantes do SIEFLOR sob sua responsabilidade;*

*IV - propor mecanismos e instrumentos para remuneração de serviços ambientais prestados nas áreas do SIEFLOR;*

*V - garantir a aplicação dos recursos provenientes das compensações ambientais nas unidades de conservação sob sua responsabilidade, observadas as normas legais aplicáveis;*

*VI - desenvolver e executar projetos de recuperação ambiental;*

*VII - desenvolver e aplicar projetos de uso sustentável de recursos madeireiros e não madeireiros das áreas do SIEFLOR e seu entorno.*

*Parágrafo único - A Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo encaminhará à Secretaria do Meio Ambiente, para avaliação, relatórios semestrais dando conta das atividades e ações executadas.”*

#### Diretorias regionais da Fundação Florestal

Entre 2006 (após a criação do Sieflor) e 2012, a Fundação Florestal era composta por quatro diretorias: Diretoria Executiva (DE), Diretoria Adjunta de Operações (DO), Diretoria Adjunta de Assistência Técnica (DAT) e Diretoria Adjunta Administrativa Financeira (DAF).

A DO era responsável pela administração das UC de proteção Integral, através de quatro Gerências de Conservação Ambiental – GCA regionais (Serra do Mar, Vale do Ribeira e Litoral Sul, Metropolitana e Interior), e uma Gerência Temática - Gerência de Ecoturismo e Visitação Pública.

A partir de 2012, a Fundação Florestal foi reorganizada, mantendo-se o mesmo número de diretorias, mas com uma nova proposta de regionalização. As duas Diretorias Técnicas Adjuntas (de Operações e de Assessoria Técnica) foram reorganizadas em três Diretorias Técnicas Adjuntas Regionais:

- Diretoria do Litoral Norte - DLN, que abarca a Baixada Santista, Litoral Norte, Vale do Paraíba e Mantiqueira, incluindo todos os núcleos administrativos do Parque Estadual da Serra do Mar (PESM)

- Diretoria da Região Metropolitana e do Interior - DNI, que abarca toda a região metropolitana da Capital e as diversas UC localizadas no interior do estado

- Diretoria do Litoral Sul e Vale do Ribeira - DLS , que abarca o litoral Sul, o Vale do Ribeira e a região do Alto Paranapanema.

Cada diretoria técnica administra as UC de Proteção Integral e as de Uso Sustentável de suas respectivas regiões.

As atribuições dos núcleos de Plano de Manejo e de Áreas Marinhas Protegidas, que deixaram de existir, passaram a ser exercidas pelas diretorias regionais.

À Diretoria Executiva - DE vinculam-se a Assessoria Jurídica, a Assessoria de Monitoramento, a Assessoria de Planejamento e Acompanhamento, o Núcleo de



Regularização Fundiária, com seu Setor de Geoprocessamento e Cartografia, e o Núcleo de Negócios e Parcerias para a Sustentabilidade, além de uma equipe de Educação Ambiental e uma equipe que se dedica ao acompanhamento dos processos de criação de RPPN.

À Diretoria Administrativa e Financeira - DAF vinculam-se, além das Gerências Administrativa, Financeira e de Recursos Humanos, o Centro de Engenharia.

À DLS estão vinculadas 35 UC, uma equipe de assessores e duas gerências: GVRAP - Gerência do Vale do Ribeira e Alto Paranapanema e GVRLS- Gerência do Vale Ribeira e Litoral Sul.

Destaque-se que sob os cuidados desta diretoria regional estão três mosaicos de UC: Mosaico da Juréia, Mosaico de Jacupiranga e Mosaico de Paranapiacaba (ver mapa 2, das UC do Vale do Ribeira).

O PETAR está inserido na GVRAP, compondo o Mosaico de Paranapiacaba, criado em 2012. No total, são 18 UC na gerência:

Proteção integral: Estação Ecológica de Xitué, Estação Ecológica Itaberá, Parque Estadual Carlos Botelho, Parque Estadual Caverna do Diabo, Parque Estadual Intervales, Parque Estadual Jurupará, Parque Estadual Nascentes do Paranapanema, Parque Estadual Rio Turvo, Parque Estadual Turístico Alto do Ribeira.

Uso sustentável: Área de Proteção Ambiental (APA) da Serra do Mar, APA de Cajati, APA do Planalto do Turvo, APA do Rio Vermelho e Rio Pardinho, APA dos Quilombos do Médio Ribeira, Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) Barreiro/Anhemas, RDS de Lavras, RDS dos Pinheirinhos, RDS dos Quilombos da Barra do Turvo, Reserva Extrativista (RESEX) Taquari e RESEX Ilha do Tumba

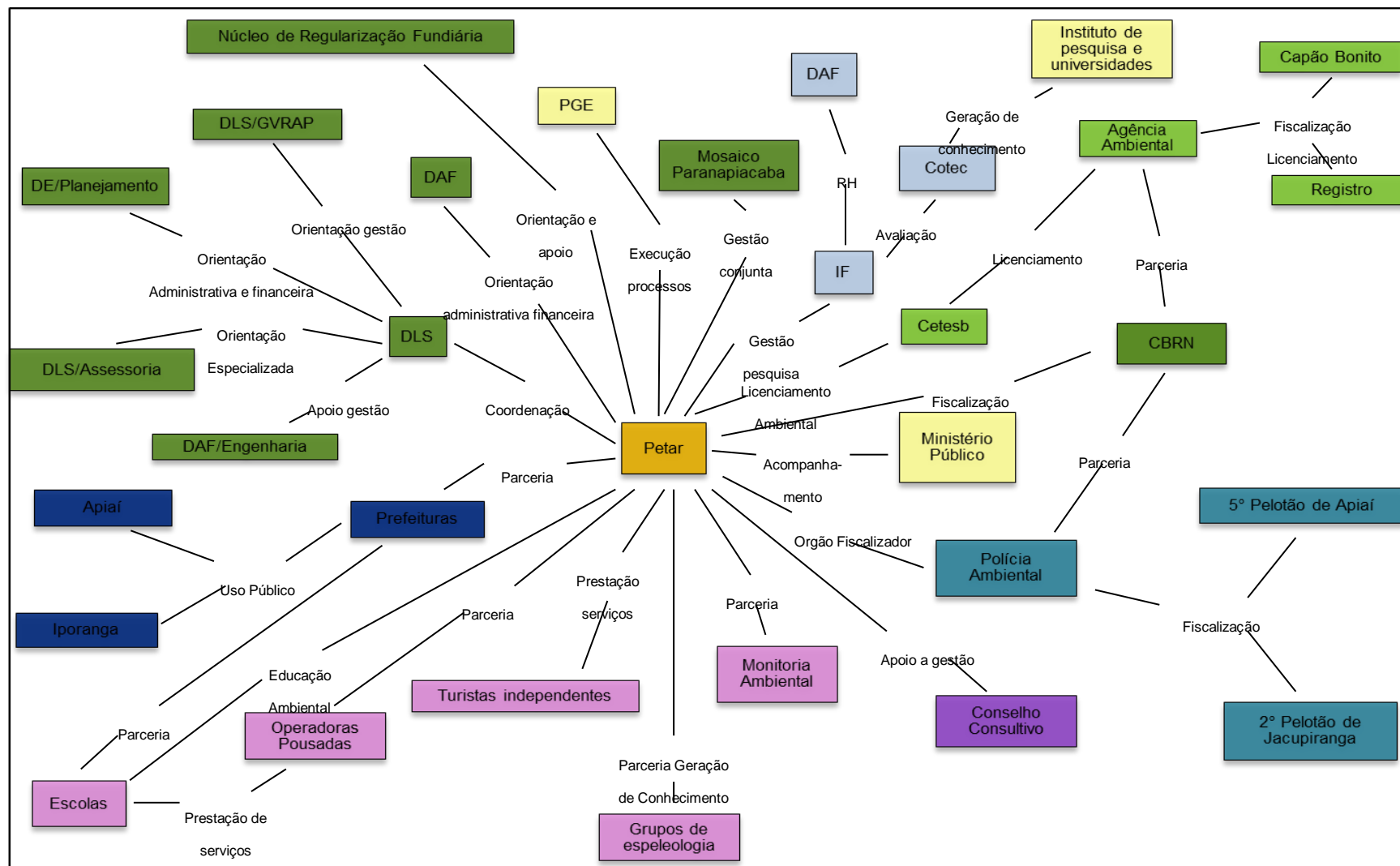
### **A rede de relacionamentos**

A Figura 9I, que vem a seguir, representa a rede de relacionamentos do PETAR, incluindo não só os diversos setores da FF, como os órgãos do Sistema de Meio Ambiente, e outras instâncias do Estado e da sociedade civil.

O PETAR é o centro das relações, que se expressam por temas, abordagens, intenções e resultados conjuntos. Muitos dos membros da rede de relacionamentos do PETAR estão citados e descritos ao longo deste Plano de Manejo, como são o caso das instituições de pesquisa e os grupos de espeleologia, descritos nos capítulos Programa de Pesquisa e Manejo e Meio Físico (Patrimônio Espeleológico), assim como a Polícia Ambiental está citada no Programa de Proteção.

No PETAR, além do Instituto Florestal, o Instituto Geológico é um parceiro fundamental, presente no Parque desde antes de sua criação.

**Figura 91. Rede de relacionamento externo do PETAR**



### Conselho Consultivo: compartilhando sucessos e dificuldades

Os conselhos consultivos são órgãos colegiados voltados a consolidar e legitimar o processo de planejamento e gestão participativos. A criação de Conselhos Consultivos nas UC de proteção integral está delineada no artigo 29 do SNUC. Desde então, as unidades de conservação puderam contar com um novo nível organizacional de apoio à gestão.

Como instrumento de planejamento, os conselhos devem auxiliar na aplicação de mecanismos de consulta participativa que permita harmonizar as metas e diretrizes da unidade com as necessidades e prioridades locais.

Para a maioria das unidades, os conselhos consultivos vêm estabelecendo-se como um importante canal de articulação e participação da sociedade civil.

O Conselho Consultivo do PETAR foi criado em 2001 e contou com participação paritária de órgãos públicos e entidades da sociedade civil, composição que vem sendo mantida nas renovações que são procedidas a cada dois anos, conforme estabelecido no respectivo estatuto.

O Conselho Consultivo do PETAR possui um regimento interno que, tal e qual o estatuto, foi elaborado por seus membros, sendo seus objetivos:

- *Garantir a continuidade da participação dos órgãos públicos municipais e da sociedade civil na elaboração do Plano de Manejo do Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira, no sentido de apoiar a implantação e consolidação dos Programas de Gestão da Unidade, integrando a sociedade civil e formando cronograma de atividades de interação sócio-ambiental;*
- *Aprimorar a gestão do Parque, através da valorização dos ecossistemas de Mata Atlântica e associados e da cultura cabocla e quilombola (ou outros tipos de culturas tradicionais da região onde a UC encontra-se inserida), garantindo a utilização da Unidade para fins educativos, científicos e recreativos, dentro do que determina a legislação ambiental vigente e de diretrizes que garantam a manutenção dos atributos que levaram à criação da Unidade de Conservação;*
- *Sensibilizar a população do município e da região sobre a importância da melhoria de seus ambientes para garantia da qualidade de vida;*
- *Possibilitar a abertura de novas formas de participação da comunidade local, subsidiando a tomada de decisões na gestão do Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira;*
- *Contribuir para que a implantação do Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira, venha a possibilitar o desenvolvimento sócio-econômico e a conservação ambiental nos municípios por ele abrangidos;*
- *Colaborar para que as comunidades tradicionais/locais, relacionadas à UC, alcancem dentro de um processo de Desenvolvimento Sustentado, o desenvolvimento sócio-econômico, a melhoria da qualidade de vida e a conservação do meio ambiente.*

No processo de atualização deste Plano de Manejo, o fórum primordial para as discussões foi o Conselho Consultivo, conforme descrito no Capítulo 3. Metodologia e no Capítulo 7. Zoneamento.

#### 8.1.2.2 Infraestrutura e Equipamentos

Além do valioso patrimônio natural, o PETAR protege e mantém um volumoso patrimônio imobiliário. Há edificações muito recentes, inauguradas em 2009 e há edificações muito antigas, construídas na década de 1960.

No geral, as unidades de conservação do Estado de São Paulo são organizadas em Sede, Núcleos e Bases. No geral, as Sedes têm função administrativa, os Núcleos podem acumular a função administrativa e operacional e as Bases são operacionais. No caso do PETAR, a Sede Administrativa é o escritório do Parque, localizado fora de seus limites, no perímetro urbano da cidade de Apiaí; já no interior do Parque, as áreas estruturadas e que recebem visita são chamadas de Núcleos, havendo quatro no PETAR: Santana, Ouro Grosso, Caboclos e Casa de Pedra, apesar de esta última localidade não apresentar estrutura de núcleo e muitas vezes ser chamada de Base (mas a proposta é transformá-la, de fato, em Núcleo, conforme está descrito no capítulo Zoneamento). As Bases são destinadas principalmente à fiscalização, mas também cumprem seu papel de apoiar as atividades de pesquisa e uso público; são quatro as Bases no PETAR: Temimina, Areado, Capinzal e Bulha d'Água.

Observando-se os mapas com a localização das bases, como por exemplo, o Mapa 20 Zoneamento Interno e a Tabela 128 (Programa de Proteção), pode-se notar que a distância entre os núcleos e bases e entre a sede administrativa e os núcleos e bases é bastante grande. Apenas este fato – a distância acentuada – já dificultaria a comunicação e a manutenção nas localidades; acrescentem-se as péssimas condições de tráfego das estradas e a ausência de equipamentos e condições tecnológicas e se pode ter a real dimensão do que significa manter e cuidar das edificações e dos equipamentos correspondentes nas nove localidades espalhadas ao longo dos mais de 35.000 ha do PETAR.

As principais estradas de acesso são as Rodovias SP-250 (ligação com o Planalto) e SP-165 (ligação com o Vale do Ribeira), esta última iniciando-se em Apiaí, adentrando o Parque e continuando em direção à zona urbana de Iporanga.

**Descrição dos usos e necessidades da infraestrutura**

São mais de 3.000 m<sup>2</sup> de área construída, conforme descrito na Tabela 108 e ilustrado no Anexo 25.

**Tabela 108. Características das edificações da Sede Administrativa, Núcleos e Bases**

Localidades	Edificações	Nº de pavimentos	Dimensões (m)	Área construída (m <sup>2</sup> )	Área ocupada (m <sup>2</sup> )	Ano da construção
Sede Administrativa (Apiáí)	Sede Administrativa	1	6x18	270	270	1986
	Oficina	1	44,4 x 7,3	325	325	1986
	Barracão	1	33x7	292	292	1998
	Portaria da Sede	1	7,5x 3,25	24	24	1986
Núcleo Santana (Iporanga)	Portaria	1	9x6	80	54	1999
	Casa dos técnicos	1	9x6	54	54	1994
	Sede de Pesquisa	1	9x6	87	54	1998
	Centro de visitantes	2	20x30	450	450	2009
Núcleo Caboclos (Apiáí)	Casa da Bomba	1	2,35x1,8	4,5	4,5	1986
	Casa dos técnicos/Sede de pesquisa	1	9x6	54	54	1994
	Casa dos rádios	1	6x18	108	108	1996
	Alojamento IF	1	9x6	54	54	1985
	Alojamento IG	1	9x6	54	54	1968
Núcleo Casa de Pedra (Iporanga)	Portaria Casa de Pedra	1	9x6	54	54	
Núcleo Ouro Grosso (Iporanga)	Casa da Farinha	1	9x6	54	54	1987
	Alojamento	2	30x20	600	600	1988
	Sanitários	1	6x4	96	96	1990
	Lavanderia	1	6x4	72	72	1990
Base Areado (Apiáí)	Casa/alojamento	1	10x10	100	100	2005
Base Temimina (Apiáí)	Portaria	1	9x6	54	54	1998
Base Capinzal (Iporanga)	Casa/alojamento	1	20x20	200	200	1980
Base Bulha d'Água (Iporanga)	Casa/alojamento	1	10x10	100	100	2005
<b>Área total</b>				<b>3.185,50</b>		

### Sede Administrativa

A instituição que originalmente se utilizava da edificação onde hoje funciona a Sede do PETAR é a SUDELPA – Superintendência do Desenvolvimento do Litoral Paulista da SENI - Secretaria de Estado de Negócios do Interior, extinta em 1989 e de onde se originaram vários dos funcionários do PETAR e de todo o sistema de unidades de conservação<sup>125</sup>. Desde sua instalação, em 1986, a Sede Administrativa do PETAR está localizada na cidade de Apiaí, fora dos limites do Parque. Abriga os equipamentos de escritório e a frota. Necessita de pintura e readequação dos encanamentos, bem como de ampliação, tendo sido constatada a falta de espaço para organização dos arquivos do Parque. É o único local onde está instalada uma linha telefônica fixa, que é utilizada para assuntos administrativos e para prestação de serviços aos visitantes e outros cidadãos que procuram o Parque.

### Núcleo Santana

Localizado a 24 km de Apiaí e 17 km de Iporanga, é o local onde se concentra o maior número de visitantes do Parque, abrigando uma das cavernas mais famosas e importantes do país, que lhe empresta o nome: Caverna de Santana. No capítulo Zoneamento está classificado como Zona de Uso Intensivo. Trata-se de um Núcleo bem estruturado, contudo, algumas faltas e falhas básicas dificultam o trabalho das equipes que a ele se dedicam. É necessário instalar linha telefônica<sup>126</sup> e melhorar o atual sistema de rádio comunicação, que é feito por HT portátil. Também é necessária manutenção na rede elétrica, colocação de novos cestos de lixo e bebedouros. Seria importante construir um local de recepção e cobrança de ingressos separadamente da guarita de fiscalização. O Núcleo recebeu duas novas estruturas em 2009: Centro de Interpretação Ambiental (com lanchonete, loja, áreas de exposição e auditório) e mirante, o que melhorou as condições de atendimento aos visitantes, mas aumentou as exigências de cuidados e manutenção. Os turistas que adentram a UC com seus carros podem estacioná-los ao longo da via principal de acesso, mas esta é uma questão pendente na gestão do uso público. Em 2014, a casa da administração, a sede de pesquisa e casa dos técnicos também passaram por reformas.

### Núcleo Ouro Grosso

Localizado a 28 km de Apiaí e 13 km de Iporanga, o Núcleo Ouro Grosso centraliza os eventos, as reuniões técnicas e as reuniões do Conselho Consultivo, tendo sido o palco da grande maioria das oficinas realizadas no processo de elaboração deste Plano de Manejo e da posterior adequação da Zona de Amortecimento, em 2014/2015. Abriga duas das cavernas mais visitadas do Parque: Ouro Grosso e Alambari de Baixo. É o único local no interior do PETAR com estrutura para hospedagem de grandes grupos

---

<sup>125</sup> Com sua extinção, os funcionários da SUDELPA foram absorvidos pela CEPAM e em 1988, sub-rogados para a Fundação Florestal.

<sup>126</sup> Em 2013 foi adquirido uma linha telefônica de celular rural, mas que apresenta grandes limitações.

de visitantes, comportando 50 pessoas em dois alojamentos (masculino e feminino). Em função do uso intenso e das dificuldades de manutenção, é necessária uma readequação geral, mas o mais importante é redefinir sua vocação de uso, separando e reorganizando os espaços para os diferentes públicos: banheiros para os visitantes que não estão hospedados, cozinha separada para os funcionários plantonistas, construção de guarita para controle de acesso, implantação de um sistema de vigilância 24 h, reforma dos sistemas elétrico e de comunicação. Em 2014, foram implantadas fossas sépticas, trazendo melhorias ao sistema de saneamento do núcleo. A comunicação é feita por rádio (HT portátil) e apenas com o Núcleo Santana. O Núcleo Ouro Grosso situa-se contíguo ao bairro da Serra, onde historicamente deu-se o início da relação entre os moradores do entorno e o PETAR, por meio da recepção aos primeiros espeleólogos e aos primeiros turistas. Hoje o bairro da Serra agrega 15 pousadas, cinco campings, pelo menos dois mercados e várias dezenas de monitores ambientais. No Capítulo 7. Zoneamento, a área central do Núcleo está classificada como Zona de Uso Intensivo e o Bairro da Serra, que foi declarado como área de expansão urbana do município de Iporanga, compõe a Zona de Amortecimento.

#### Núcleo Casa De Pedra

Localizado a 10 km de Iporanga e 52 km de Apiaí, o Núcleo Casa de Pedra abriga uma caverna especial, pelo seu valor histórico, estético, ambiental e paisagístico: a Caverna Casa de Pedra. Sua entrada, denominada de “portal”, chega quase aos 300 m de altura; descrito pelo lendário Ricardo Krone, lá se realizou a reunião de fundação da Sociedade Brasileira de Espeleologia<sup>127</sup>. O Núcleo não conta com estrutura além de uma casa de madeira; a função principal é a de fiscalização, mas os visitantes são recepcionados e registrados ao passarem, a caminho do portal da Casa de Pedra. A estrada de acesso está em péssimas condições. A edificação necessita de reforma geral (banheiro e cozinha), melhoria do sistema de energia solar e implantação de sistema de comunicação. No capítulo Zoneamento a área central do Núcleo está classificada como Zona de Uso Intensivo, por mais que esta condição não esteja estabelecida no momento; a trilha para o Portal da Casa de Pedra está classificada como Zona de Uso Extensivo e o trecho que leva à ressurgência da Caverna está localizada em Zona Primitiva. No Plano de Manejo Espeleológico está indicada a necessidade de construção de centro de visitantes e outras estruturas para melhor atendimento aos visitantes. Neste Núcleo estão os bairros Ribeirão, Ribeirãozinho e Camargo, de onde parte o acesso para as trilhas que levam até o Núcleo Caboclos, passando pelo bairro do Morro do Chumbo (ver Capítulo 9. Áreas Prioritárias de Gestão para maiores detalhes das ocupações no interior do Parque).

---

<sup>127</sup> ...”Em 1964 organizam o primeiro Congresso Nacional de Espeleologia na entrada da caverna Casa de Pedra; fundam a Sociedade Brasileira de Espeleologia (SBE) em 1969”... ver capítulo sobre Meio Físico/Patrimônio Espeleológico.

### Núcleo Caboclos

Localizado a 45 km de Apiaí e 87 km de Iporanga, o Núcleo Caboclos foi o primeiro a ser implantado no PETAR e já era administrado pelo Instituto Geológico antes da decretação do Parque. A parceria com o IG persiste, apesar de, formalmente, a administração do Núcleo e o correspondente patrimônio imobiliário, estar a cargo da Fundação Florestal. Possui grande potencial para o ecoturismo e pesquisa, sendo o único local do Parque que possui área para camping. No capítulo Zoneamento está indicado que a sua sede e as cavernas próximas (Chapéu, Chapéu Mirim I, Chapéu Mirim II e Aranhas), fazem parte da Zona de Uso Intensivo.

Em 2002 foi elaborado e implantando um projeto de revitalização do Núcleo, de excelente qualidade e grande impacto à época, contudo, faz-se necessário novo aporte de recursos e maior manutenção; as indicações são de construção de centro de visitantes e alojamentos para pesquisa, reformas e adequações das edificações existentes, implantação de um sistema alternativo de geração de energia e comunicação, além de reorganização do sistema de saneamento básico e programa de erradicação e controle de espécies exóticas. O acesso se dá pela Rodovia SP-250, na altura do Km 294; ao sair da rodovia há um ramal (SP- 294/250) que, mesmo apresentando condições de tráfego razoável, por muito tempo esteve em péssimas condições de uso, havendo a necessidade de intensificação das parcerias com o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de São Paulo (DER). O Núcleo Caboclos abriga um conjunto de cavernas de grande beleza e atratividade para turistas e grupos de espeleologia, mas as dificuldades de acesso vêm reduzindo significativamente a presença de visitantes.

### Base Temimina

Localizada a 34 km de Apiaí e 76 km de Iporanga, a Base Temimina funciona como portaria para o controle de acesso ao Núcleo Caboclos, do qual dista nove km (ver Mapa Zoneamento Interno). A principal função da Base é fiscalização, porém o registro de passagem de visitantes para as Cavernas Temimina e Pescaria e a cobrança para utilização do camping é feita pelo vigia de plantão. A edificação precisa de manutenção geral, implantação de sistema de comunicação, melhorias no sistema de energia solar e saneamento básico. No capítulo Zoneamento a Base está localizada em Zona de Uso Especial.

### Base Areado

Localizada a 38 km de Apiaí, 21 km de Guapiara e 70 km de Iporanga, a Base Areado é originária da regularização de terras na década de 1980, havendo edificações antigas, remanescentes dos antigos ocupantes, e uma edificação concluída em 2005, dentro dos padrões do Projeto de Preservação da Mata Atlântica (PPMA)<sup>128</sup>, que foi concebida para

---

<sup>128</sup> O PPMA surgiu de convênio entre a Secretaria do Meio Ambiente (SMA) e o banco alemão KfW. Foi desenvolvido entre 1995 e 2010, com recursos do KfW e contrapartida do Tesouro do Estado. Tendo por objetivo a conservação e manejo sustentável da biodiversidade dos remanescentes de Mata Atlântica e ecossistemas



uso múltiplo: fiscalização e pesquisa. Apesar de parte da área apresentar fortes características de antropização, com vários rios represados, a avaliação sobre a biodiversidade indicou grande riqueza de espécies e alto potencial para estudos científicos. No capítulo Zoneamento a Base está localizada em Zona de Uso Especial, devendo haver a readequação das instalações.

#### Base Bulha d'Água

Está a 25 km de Guapiara e 84 km de Apiaí. Apesar de estar localizada no município de Iporanga, a Base dista 67 km de sua zona urbana; pela distância, os serviços disponíveis para as comunidades do entorno são prestados pelo município de Guapiara. A partir da SP-250 o acesso se dá por uma estrada em precárias condições. A Base foi construída com recursos do PPMA, através do Parque Estadual Intervalles, seguindo o mesmo padrão arquitetônico das demais Bases. A gestão e manutenção da base é do Parque Estadual Intervalles. A edificação também foi construída dentro do padrão arquitetônico e mediante recursos do PPMA. No capítulo Zoneamento a Base está localizada em Zona de Uso Especial.

#### Base Capinzal

Também localizada no município de Iporanga, distando 62 km de sua zona urbana, está a 20 km de Guapiara e 80 km de Apiaí. A Base tem origem em um processo judicial que se prolongou por mais de uma década e teve seu desfecho em 2008, com a reintegração de posse da área em favor do Estado<sup>129</sup>. As edificações são remanescentes da antiga ocupação, necessitando de projeto de revitalização e definição mais clara dos usos. Atualmente é usada apenas para fiscalização. Também carece de readequação no sistema de energia solar e implantação de sistema de rádio comunicação. Quando do processo de elaboração deste Plano de Manejo, em 2010, havia o interesse de parceria da Prefeitura de Guapiara com a Fundação Florestal para gestão compartilhada da base, com enfoque em um projeto de educação ambiental e agroecológica dedicado às comunidades do entorno. No capítulo Zoneamento a Base está localizada em Zona de Uso Especial.

Durante vários anos as Bases Capinzal e Bulha d'Água foram administradas, em conjunto, pelas equipes do PETAR e Parque Estadual Intervalles, mas com a escassez de pessoal em ambos os parques, esta parceria foi interrompida, cabendo ao PEI administrar ambas as Bases

Pelo exposto para cada localidade, está ressaltada a necessidade de readequação e manutenção das edificações. Ao final deste capítulo, tais necessidades estão discutidas

---

associados, o PPMA contribuiu para instalação de infraestrutura, organização e elaboração de planos de manejo e otimização da proteção e fiscalização de UC no Vale do Ribeira e litoral sul, parte do Vale do Paraíba e litoral Norte.

<sup>129</sup> Trata-se da ação de Reintegração de Posse nº 030.01.1999.001349-3 (nº de ordem 31/1999) ajuizada pela Fazenda Pública do Estado de São Paulo em face de Daniel Cruz de Jesus, que ainda tramita perante a Vara Única de Apiaí/SP.

em maior detalhe, com as propostas descritas nas Diretrizes e Linhas de ação. A Tabela 109 faz um breve resumo das condições de infraestrutura de cada Núcleo e Base, bem como da Sede Administrativa.

**Tabela 109. Infraestrutura básica**

Infraestrutura	Localidade	Condições
<b>Captação de Água</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Água bruta da mata, captação no interior do Parque</li> <li>Sistema: Represamento e distribuição por declividade</li> <li>Recepção: armazenamento em reservatório e distribuição para os pontos de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Núcleo Santana</li> <li>Núcleo Caboclos</li> <li>Núcleo Casa de Pedra</li> <li>Núcleo Ouro Grosso</li> <li>Base Bulha d'Água</li> <li>Base Capinzal</li> <li>Base Areado</li> <li>Base Temimina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas, necessitando de monitoramento da qualidade para consumo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabesp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sede Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas</li> </ul>
<b>Destinação do Esgoto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fossas assépticas com filtro anaeróbico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Núcleo Caboclos</li> <li>Núcleo Casa de Pedra</li> <li>Base Bulha d'Água</li> <li>Base Capinzal</li> <li>Base Areado</li> <li>Base Temimina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regulares</li> <li>Regulares</li> <li>Boas</li> <li>Regulares</li> <li>Boas</li> <li>Regulares</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fossas sépticas (revitalizadas em 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Núcleo Santana</li> <li>Núcleo Ouro Grosso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas</li> <li>Boas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sabesp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sede Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas</li> </ul>
<b>Fonte Energética</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Luz elétrica fornecida pela distribuidora de energia - Elektro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sede Administrativa</li> <li>Núcleo Santana</li> <li>Núcleo Ouro Grosso</li> <li>Base Areado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Energia solar - Sistema Fotovoltaico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Núcleo Caboclos</li> <li>Núcleo Casa de Pedra</li> <li>Base Bulha d'Água</li> <li>Base Capinzal</li> <li>Base Temimina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruins, falta manutenção e há dificuldade na reposição de baterias</li> </ul>

Sistema de rádio-comunicação		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de rádio- comunicação com equipamento Motorola/Rilechatral rádio pró 5.100 frequência fornecida pela Anatel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sede Administrativa - fala com Santana</li> <li>Núcleo Santana - fala com Sede</li> <li>Núcleo Caboclos – não fala</li> <li>Núcleo Casa de Pedra – não fala</li> <li>Núcleo Ouro Grosso - fala com Santana</li> <li>Base Bulha d'Água - fala com PEI</li> <li>Base Capinzal – com PEI H</li> <li>Base Areado –não fala</li> <li>Base Temimina - não fala com Sede Administrativa e fala remotamente com Santana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boas (fixo)</li> <li>Boas (fixo e HT)</li> <li>Não dispõe</li> <li>Não dispõe</li> <li>Boas (HT)</li> <li>Regulares (fixo e HT)</li> <li>Ruins (HT)</li> <li>Não dispõe</li> <li>Ruins (fixo e HT)</li> </ul>

### Estradas e acessos

Como já mencionado, a sede administrativa do Parque fica na cidade de Apiaí. O acesso aos núcleos e bases se dá pelas rodovias estaduais SP-165 e SP-250. Ambas rodovias são intensamente utilizadas pelos usuários do Parque e, na prática, configuram-se como estradas de serviços, utilizadas diariamente pelos funcionários, mas administradas pelo órgão estadual competente, no caso o DER. O acesso aos Núcleos Santana, Ouro Grosso e Casa de Pedra são feitos pela SP-165 e para o Núcleo Caboclos e as Bases Temimina, Areado, e Capinzal, utiliza-se a SP-250, sendo que para se chegar à Base Temimina é preciso acessar o ramal SP-250/294, não pavimentado, que se estende até o Núcleo Caboclos (ver Mapa Zoneamento Interno). A Base Areado fica próxima à rodovia, mas as Bases Capinzal e Bulha d'Água, após a saída da SP-250, exigem o tráfego em longos trechos de estradas de terra, em más condições de manutenção.

Existe a recomendação das estradas serem transformadas em estrada-parque (ver capítulo Zoneamento), principalmente nos acessos que estão dentro da Unidade (acesso Iporanga – Apiaí e o acesso ao Núcleo Caboclos), bem como estrada-cênica (no trecho que a SP 250 compõe a zona de amortecimento) objetivando uma melhor regulamentação, não só pelo transporte de carga perigosa, mas também pela manutenção das rodovias que são utilizadas diariamente pelos funcionários e visitantes do Parque.

### Veículos e equipamentos

Nos levantamentos realizados para a elaboração do diagnóstico do Programa de Gestão Organizacional (ver capítulo Metodologia), ficou evidenciado que há necessidade de aquisições de veículos e equipamentos e de melhorias nos processos de manutenção.

No PETAR, assim como nas outras unidades de conservação do Mosaico de Paranapiacaba (Parque Estadual Intervales e Parque Estadual Carlos Botelho), os veículos são de uso exclusivo dos funcionários para as funções delineadas, sendo intensamente utilizados nas trocas de turnos; rotineiramente transitam em estradas não pavimentadas e em precárias condições, o que ocasiona desgaste intenso de suas peças e acessórios (pneus, amortecedores, suspensão, lataria), exigindo constantes reparos e

manutenção. Como demonstra a tabela a seguir, a situação da frota do PETAR é preocupante, pois em algumas ocasiões não há veículos disponíveis para o atendimento das demandas e as bases mais distantes acabam por ficar isoladas, sem transporte e sem comunicação. Nessa situação estão frequentemente os Núcleos Casa de Pedra e Caboclos, e as Bases Capinzal e Temimina.

**Tabela 110. Veículos da frota (situação em 2015)**

Marca	Tipo	Combustível	Ano
Ford Ranger	▪ Caminhonete 4x4	▪ Diesel	▪ 2009
Volkswagen	▪ Parati	▪ Flex	▪ 2005
Volkswagen	▪ Caminhão	▪ Diesel	▪ 1995
Honda	▪ Moto XR200R BFG5332	▪ Gasolina	▪ 1996
Honda	▪ Moto XR200R BYZ1234	▪ Gasolina	▪ 2002
Honda	▪ Moto XR200R BYZ1239	▪ Gasolina	▪ 2002
Mitsubishi L200	▪ Caminhonete 4x4	▪ Diesel	▪ 1995
Volkswagen	▪ Parati	▪ Flex	▪ 2010

**Tabela 111 Implementos agrícolas**

Quantidade	Descrição
07	▪ Roçadeira a gasolina
01	▪ Motosserra Husqvarna
01	▪ Trator VALTRA A850

**Tabela 112. Equipamentos de rádio-comunicação**

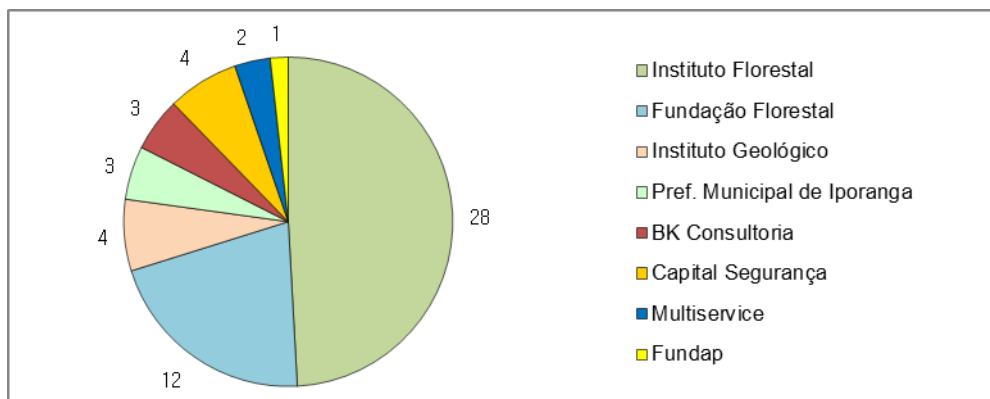
Quant	Descrição	Local onde se encontra
1	▪ Receptor de Sinais (GPS) modelo Etrex marca GARMIN	▪ Sede
1	▪ Rádio Estação Repetidora VHF-FM Motorola PRO5100	Sede do PETAR (Parque Natural Municipal Morro do Ouro – Apiaí)
10	▪ Rádio portáteis VHF-FM HT Motorola PRO5150	▪ Núcleo Santana, Sede do PETAR ▪ Obs.: 7 avariados
4	▪ Rádio portáteis VHF-FM HT Motorola PRO5100	▪ Sede, Base Temimina, Núcleo Santana, Base Casa de Pedra
5	▪ Rádio portáteis VHF-FM HT Motorola SP50	▪ Sede / Obs.: 3 avariados
4	▪ Torre Galvanizada c/ balizamento e aterro	▪ Sede, Base Temimina, Base Casa de Pedra, PE Intervalos
1	RECEPTOR DE SINAIS (GPS) MODELO Garmin Oregon 450	Sede (Gestor)
1	RECEPTOR DE SINAIS (GPS) MODELO GPSmap 76CS x Garmin	Sede (Fiscalização)

### 8.1.2.3 Recursos Humanos

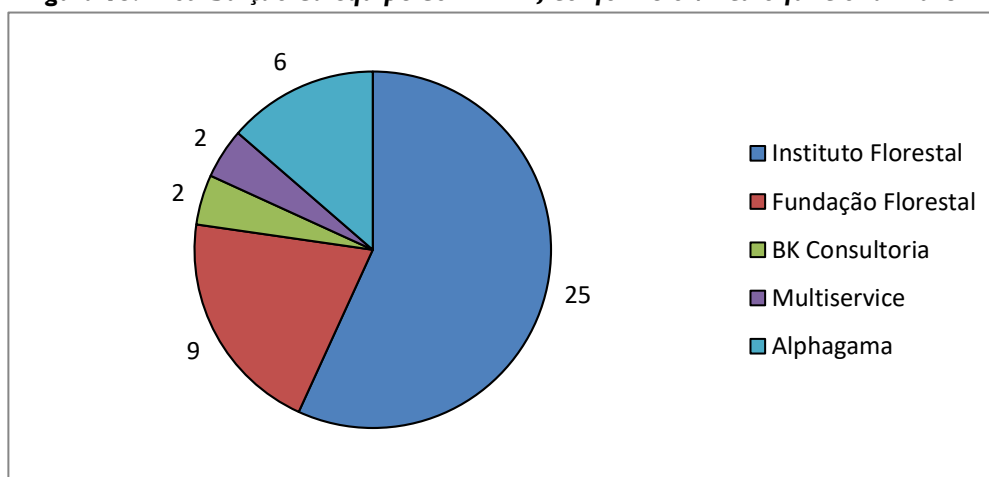
#### **A equipe atual**

No processo de elaboração do Plano de Manejo, finalizado em 2010, foi registrado que a equipe do PETAR reunia 57 pessoas, entre funcionários do Estado, parceiros das Prefeituras Municipais, funcionários terceirizados por contratos e estagiário. Em 2015, a equipe diminuiu para 44 pessoas, conforme demonstram as figuras a seguir.

**Figura 92. Distribuição da equipe do PETAR, conforme o vínculo funcional-2010**



**Figura 93. Distribuição da equipe do PETAR, conforme o vínculo funcional-2015**



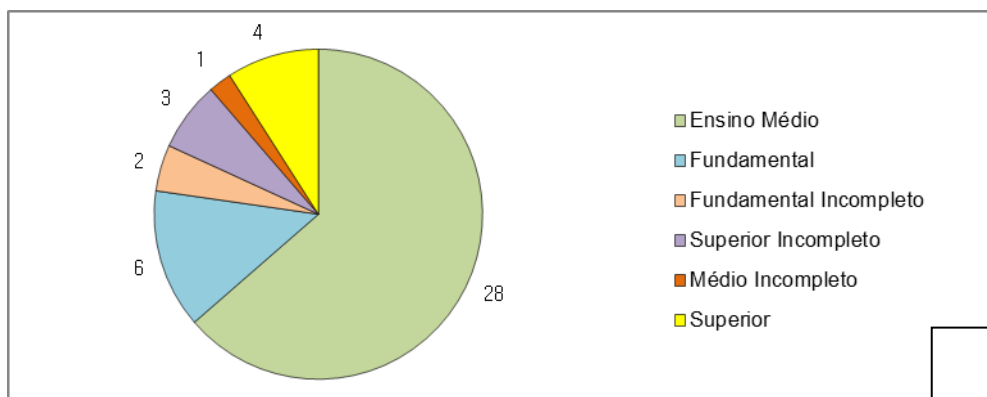
Como se pode notar, a diferença se dá em função da perda de funcionários tanto do IF e FF, sem reposição por meio de concursos públicos, quanto de terceirizados e parcerias.

A maioria dos funcionários do Instituto Florestal ingressou no Parque por meio de concurso público realizado em 1994, já os da Fundação Florestal estão no PETAR desde sua implantação, na década de 1980.

A diferença entre o funcionário mais novo e o mais velho no PETAR é grande: 19 a 72 anos, sendo que o mais jovem exerce funções administrativas (no escritório) e o mais velho dedica-se ao trabalho em campo (base de fiscalização). Quase 50% dos funcionários estão acima dos 50 anos.

A Figura 94 apresenta o gráfico com a distribuição de escolaridade do quadro funcional.

**Figura 94. Características do quadro funcional do PETAR – níveis de escolaridade**



Dos funcionários da administração pública direta ou indireta, 57% têm o segundo grau completo, 14% têm 3º grau completo, 4% têm o 1º grau completo e 25% não completaram o 1º grau. Isso demonstra que os funcionários têm um bom nível de escolaridade, pois 70% estão entre o segundo e o terceiro graus.

A Figura 95 traz uma representação da estrutura que se estabeleceu no Parque, indicando que há subdivisões em varias equipes, sob a coordenação geral do gestor. Conforme se pode notar, é uma rede densa e diversificada em atribuições, que são distribuídas geograficamente nos Núcleos, Bases e na Sede Administrativa e entre coordenadores temáticos.

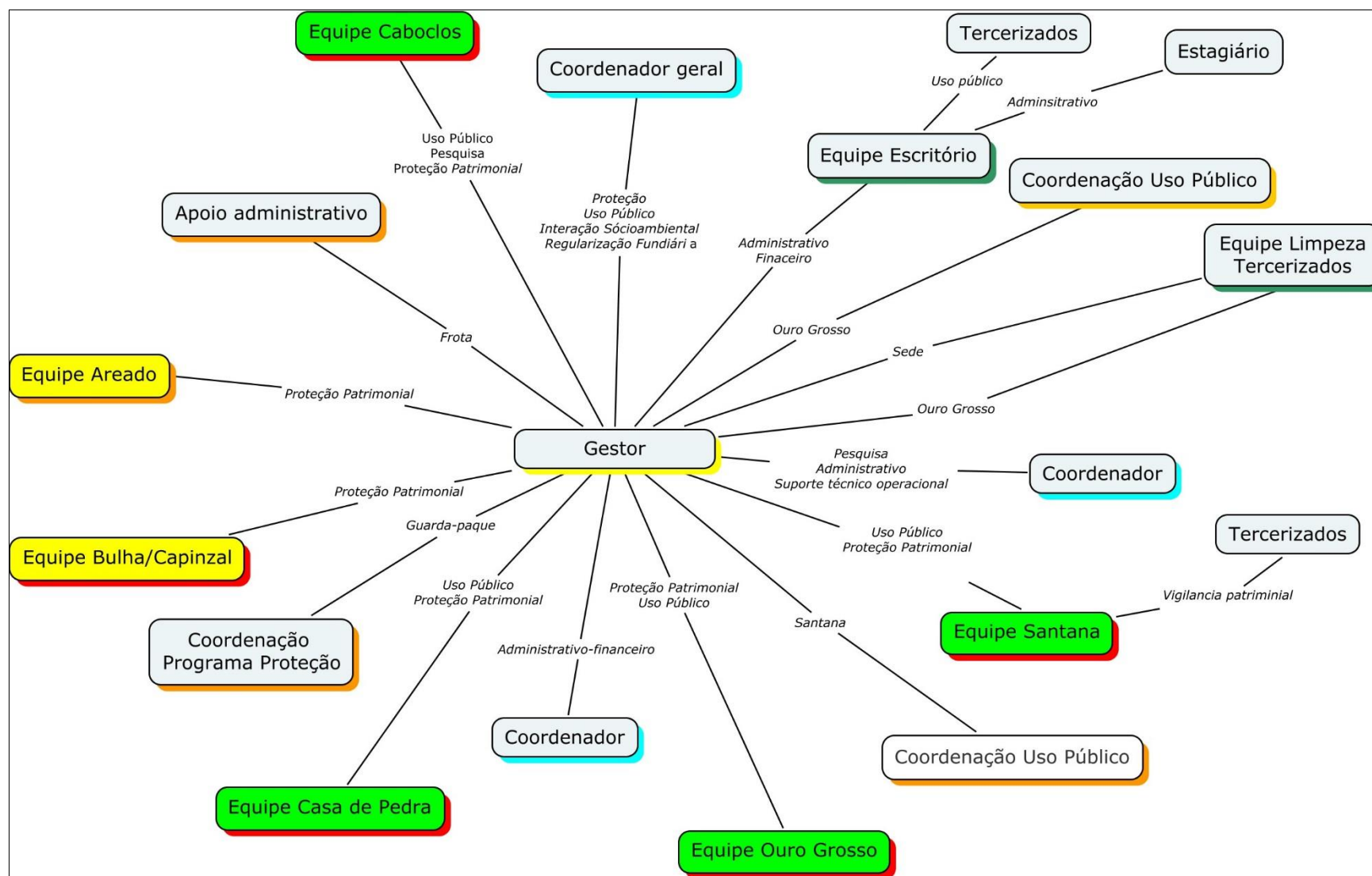
Intrinsecamente, a tarefa de gerir esta rede já é difícil, uma série de dificuldades institucionais e contingências a tornam ainda mais complexa:

- Funcionários exercem as mesmas funções, sendo componentes de uma mesma equipe do Parque, mas são provenientes de diferentes instituições, com regimes e remuneração diversos, ou seja, há incompatibilidade entre os cargos e salários frente às funções exercidas, o que acarreta dificuldades como a desmotivação profissional e pedidos de afastamentos. Inclusive está em curso o Processo Jurídico-Administrativo nº 1.606/2008, onde os funcionários do IF solicitam ressarcimentos por horas trabalhadas no regime de turnos de 24 horas.
- Devido às condições geográficas do Parque, com a distância entre as bases e a necessidade de proteção do patrimônio, a maioria dos funcionários trabalha em regime de plantão, sistema utilizado desde a implantação do Parque. Os turnos são: para os funcionários do Instituto Florestal 7x14 (7 dias de trabalho e 14 de folga) e para os funcionários da Fundação Florestal 7x7 (7 dias de trabalho e 7 dias de folga), alguns funcionários trabalham das 08:00 h às 17:00 h, temos turno de 12X36. Existem alguns funcionários IF que trabalham em turno de 7X7 (12 horas diárias)
- O quadro funcional total é volumoso (mais de 40 pessoas, exige cuidados administrativos e, apesar de aparentar ser suficiente, contudo, há funcionários aposentados e na pré-aposentadoria, outros com problemas de saúde, além disso,

em função da necessidade de haver turnos de trabalho de 24 horas, as equipes tornam-se extremamente reduzidas.

- Formalmente não existe cargo de coordenação, porém, toda atividade exercida conta com um encarregado ou apoio à coordenação: gestão administrativa e financeira, proteção, pesquisa, interação-socioambiental, regularização fundiária e uso público. Cabe ao gestor acompanhar, orientar e assumir a responsabilidade pela execução dos programas e supervisionar todas as atividades em todos os núcleos. Os funcionários prestam todo o apoio e auxiliam na gestão, mas o acúmulo de funções e de responsabilidades compromete a qualidade das ações e o cumprimento de metas, conforme enfatizado no processo de diagnóstico deste Programa de Gestão Organizacional.
- Destaque para o Programa de Proteção: tendo em vista a falta de definição das funções e de um programa efetivo de proteção, os funcionários se restringem em cuidar do patrimônio imobiliário, desde a lei do desarmamento. A situação agravou-se quando da transformação dos antigos cargos de vigias do Estado em cargos de auxiliares de serviços gerais em 2008 (Lei Estadual nº 1.080/08). Os funcionários declararam estar muito desanimados com esta reforma administrativa, sentindo-se desmotivados e desvalorizados.
- Conforme diagnóstico nos estudos, não existe uma equipe para fazer trilhas e rondas devido à falta de cargo específico no Estado e o suporte adequado de equipamentos, como o porte de arma (aprofundamento desta discussão no capítulo Programa de Proteção).
- O resultado é que a efetiva atuação em campo para proteção do Parque fica enormemente prejudicada; há um funcionário que assumiu integralmente as funções de planejar e orientar atividades e ações de fiscalização, além de ir a campo para acompanhar as diligências da Polícia Ambiental.
- Destaque para o Programa de Uso Público: diante da enorme demanda, tanto no escritório quanto em campo, junto aos visitantes e aos atrativos, a equipe não é suficiente. Durante a vigência do Projeto Ecoturismo na Mata Atlântica, por um período de dois anos, houve o aporte de um profissional da área de turismo, que em muito auxiliou nas rotinas do Parque.
- Destaque para as atividades administrativas: no final de 2014 o Parque contava com uma equipe de seis funcionários no escritório, incluindo o gestor; destes, dois fazem parte de contratos de terceirização e um é estagiário. Um problema deste modelo é a rotatividade, pois os contratos têm prazos determinados e muitas vezes se encerram quando os funcionários já estão adaptados às funções. Além disso, nos Núcleos e Bases as tarefas administrativas também são cumpridas, mas as equipes não têm esta formação e o resultado são as falhas de registros em fichas e planilhas elaboradas pela DAF/FF, que as confere com grande rigor, sendo freqüente o retrabalho das equipes, com grande desgaste para ambas as instâncias, local (no Parque) e central (na FF).

**Figura 95. Distribuição das equipes e suas atribuições (44 pessoas)**





A tabela a seguir traz o quadro atual de funcionários do PETAR, cargo, o vínculo com as instituições empregadoras e a indicação de seus locais de trabalho.

**Tabela 113. Listagem atual dos funcionários do PETAR**

Nº	Funcionário	Cargo/ Vínculo funcional	Área de trabalho
1	Altair Maria dos Anjos	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Sede Administrativa
2	André Almeida Gonçalves	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Base Temimina
3	Antonio Mendes	Auxiliar Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Base Casa de Pedra
4	Auro Borges de Andrade Rezende	Auxiliar Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Base Casa de Pedra
5	Carlos Melchior Sarti	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Base Temimina
6	Carlos Roberto Zacarias	Oficial Operacional Instituto Florestal	Núcleo Caboclos
7	Cláudio Gomes Rodrigues	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Núcleos e Bases
8	Elias Jacinto de Avelar	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Núcleo Ouro Grosso
9	Gervásio Claro da Silva	Auxiliar de Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Ouro Grosso
10	Gilberto Dalla Libera	Auxiliar de Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Santana
11	Jaime Jacinto Pereira	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Base Temimina
12	José Barnabé Biaione	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Base Casa de Pedra
13	Laureano Remígio de Siqueira	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Núcleos Caboclos
14	Luiz Humberto Sarti	Auxiliar Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Ouro Grosso
15	Mauro de Oliveira Pinheiro	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Base Temimina
16	Milton Isidoro de Lima	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Base Temimina
17	Orail Santos	Oficial de Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Caboclos
18	Osmari Fernandes Ramos	Auxiliar Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Caboclos
19	Rinaldo Pontes Pedroso	Auxiliar Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Base Temimina
20	Sebastião Lopes	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Núcleo Ouro Grosso

Nº	Funcionário	Cargo/ Vínculo funcional	Área de trabalho
21	Sebastião Rodrigues Sales	Auxiliar Apoio P. C. Tecnológica Instituto Florestal	Base Temimina
22	Sérgio Antônio Sarti	Auxiliar Apoio P.C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Santana
23	Sidnei da Mota Rosa	Auxiliar Apoio P.C. Tecnológica Instituto Florestal	Núcleo Ouro Grosso
24	Sidnei Dias Machado	Auxiliar Apoio P.C. Tecnológica Instituto Florestal	Base Temimina
25	Tadeu Gonçalves	Auxiliar de Serviços Gerais Instituto Florestal	Sede Administrativo Apiáí
26	Adalberto Rafael do Amaral	Agente de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleo Santana
27	Antônio Modesto Pereira	Técnico de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleo Santana
28	Assis Antônio da Silva	Agente de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleos e Bases
29	Carlos de Andrade Matos	Agente de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleo Santana
30	Joaquim Justino dos Santos	Agente de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleo Ouro Grosso
31	José Messias	Agente de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleo Santana
32	Pedro Anacleto de Meira	Agente de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Base Areado
33	Rodrigo José Silva Aguiar	Gestor Fundação Florestal	Sede Administrativa
34	Valdemar Antônio Costa	Técnico de Recursos Ambientais Fundação Florestal	Núcleo Ouro Grosso
35	Castelândia Regina Mota	Executante Limpeza Multiservice	Núcleo Ouro Grosso
36	Luciana de Almeida Lopes Madureira	Executante de Limpeza Multiservice	Sede Administrativa
37	João Pedroso do Nascimento Neto	Monitor Ambiental BK Consultoria	Sede Administrativa
38	Reinaldo Rodrigues Furguim	Monitor Ambiental BK Consultoria	Núcleo Santana
39	Rodrigues dos Santos	Vigilante Alphagama	Núcleo Santana
40	Adriano Rodrigues	Vigilante Alphagama	Núcleo Santana
41	Davi Parente	Vigilante Alphagama	Núcleo Santana
42	Ulisses Oliveira Santos	Vigilante Alphagama	Núcleo Santana

Nº	Funcionário	Cargo/ Vínculo funcional	Área de trabalho
43	Elio de Andrade	Vigilante Alphagama	Núcleo Santana
44	Marcos Alexandre Loose	Vigilante Alphagama	Núcleo Santana
45		Assessor Técnico	

Fonte: Registros da equipe de administração, em junho/2015

Obs.: Essa distribuição é dinâmica porque alguns servidores atendem outras bases quando ocorrem férias de funcionários.

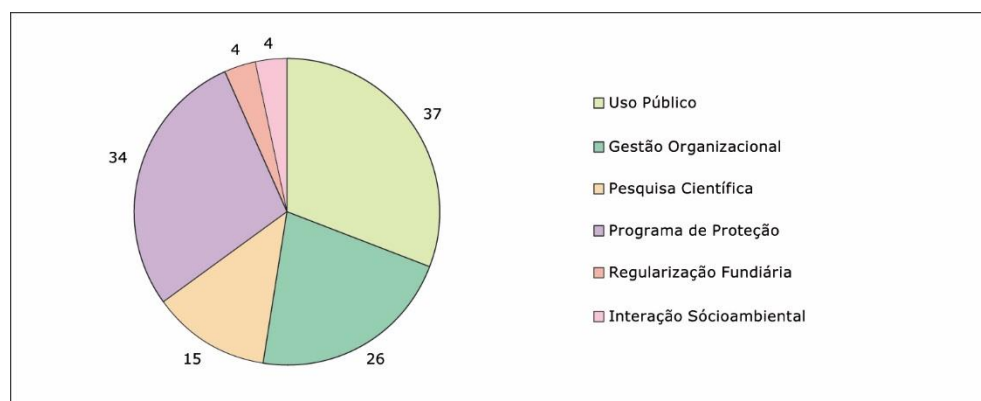
### **Ampliação do número de funcionários: a equipe ideal?**

Como já foi demonstrado, o PETAR conta com nove funcionários da Fundação Florestal, 25 funcionários do Instituto Florestal, dez funcionários através dos contratos de terceirização de serviços (dois monitores ambientais por meio da empresa BK Consultoria, um para serviços de limpeza, por meio da empresa Multiservice, seis vigilantes armados por meio da empresa Alphagama). Para dar conta de todos os trabalhos, as equipes exercem múltiplas funções.

A figura a seguir apresenta o resultado de um exercício sobre o número de funções e funcionários que seriam necessários para cumprimento das atividades previstas em todos os programas e em todas as localidades do Parque.

Foi registrada a quantidade de pessoas que exercem suas funções em cada programa, como se cada função fosse realizada por uma pessoa. A somatória resultou em 120 atribuições, que, atualmente, são desenvolvidas por um quadro de 45 pessoas.

**Figura 96. Número “ideal” de funcionários por programa de gestão**



#### **8.1.2.4 Gestão Administrativa e Financeira**

No PETAR, as dificuldades relativas à gestão administrativa e financeira são acentuadas e nos tópicos descritos anteriormente, as justificativas foram delineadas: recursos humanos insuficientes, equipes com excesso de atribuições e demandas, falta de investimento em capacitação e treinamento, limitações de infraestrutura e equipamentos, grande demanda social e ambiental pelas características históricas e

dimensões do Parque, grande visibilidade externa pela importância do patrimônio espeleológico protegido no PETAR, grande exigência de manutenção de equipamentos e veículos, problemas de comunicação por escassez de equipamentos e tecnologia, e tantos outros pontos já desenvolvidos.

No processo de elaboração deste Plano de Manejo surgiu o conceito de “pacto administrativo” a ser assumido entre as instâncias de orientação e auditoria da Fundação Florestal e as equipes do Parque. Isto significa dizer que há a intenção de esforços conjuntos para que as exigências administrativas institucionais sejam cumpridas e que o Parque possa ser atendido em suas necessidades básicas.

No sentido de ser estabelecido, de fato, o chamado “pacto administrativo”, uma série de conceitos precisam ser explicitados e compreendidos:

### **Fontes de recursos**

As fontes de recursos da Fundação Florestal são:

Recursos Orçamentários: provenientes do Tesouro do Estado, são destinados especialmente à folha de pagamento, despesas com água, luz e telefone, custeio (gastos de rotina) e investimentos, tanto para a Sede quanto para as unidades.

Projetos e Parcerias: são estabelecidos apenas em nível governamental. O Projeto de Ecoturismo na Mata Atlântica do Estado de São Paulo-SMA/BID, por exemplo, que foi finalizado em 2013 teve como propósito estruturar e promover serviços e atividades de lazer, apoiar e consolidar a cadeia produtiva do turismo no entorno das UC contempladas<sup>130</sup> e fortalecer a gestão pública para o ecoturismo. Buscou atrair um mercado diversificado de visitantes, preservando o capital natural e revitalizando a infraestrutura turística. No PETAR, o maior investimento foi a construção do Centro de Interpretação Ambiental. O Projeto global envolveu um financiamento de US\$ 15 milhões (sendo US\$ 9 milhões de empréstimos do BID e US\$ 6 milhões de contrapartida do Estado de São Paulo).

É importante destacar-se a importância de outra parceria já finalizada: o Projeto de Preservação da Mata Atlântica, um contrato de cooperação financeira entre o governo brasileiro, através do Estado de São Paulo, e a República Federal da Alemanha, com recursos do banco estatal KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau). Com este projeto, cujos esforços iniciaram-se em 1994, a alocação de recursos para a gestão das unidades de conservação do sistema estadual paulista foi impulsionada, trazendo muito bons resultados.

A inserção do PETAR na segunda fase do PPMA, em 2001, representou um grande impulso para o Parque, em especial para o Programa de Proteção e para a manutenção em geral, já que o PPMA arcava com todo o custeio anual da Unidade.

---

<sup>130</sup> No Vale do Ribeira, além do PETAR, estão contemplados o PE Intervales, PE Carlos Botelho, PE Caverna do Diabo e PE Ilha do Cardoso; no Litoral Norte, o PE Ilhabela.

Compensação Ambiental: a Compensação Ambiental consiste em um mecanismo financeiro criado para contrabalançar os impactos ambientais ocorridos ou previstos no processo de licenciamento ambiental<sup>131</sup>. *“Trata-se, portanto de um instrumento relacionado com a impossibilidade de mitigação, imposto pelo ordenamento jurídico aos empreendedores, sob a forma preventiva implícita nos fundamentos do Princípio do Poluidor-Pagador”* (Dutra Faria, 2008).

O instrumento da Compensação Ambiental passou a ser aplicado efetivamente a partir da edição do SNUC, que nos termos de seu artigo 36 estabeleceu que o valor a ser compensado deveria corresponder a meio por cento do custo do empreendimento, aí também incluídos os valores aplicados a título de medidas mitigatórias e compensatórias.

No entanto, em 2009, o Supremo Tribunal Federal entendeu desvincular o valor devido a título de compensação ambiental dos custos dos empreendimentos, decidindo que deveria corresponder ao efetivo comprometimento da biodiversidade; a União editou o Decreto nº 6.848, de 14/05/2009 criando critérios para nortear os cálculos.

No Estado de São Paulo, os valores fixados são destinados pela Câmara de Compensação Ambiental da Secretaria do Meio Ambiente às unidades de conservação do Estado, conforme as prioridades abaixo listadas.

- Regularização fundiária e demarcação das terras;
- Elaboração, implantação e revisão de planos de manejo;
- Desenvolvimento de estudos necessários à implantação da Unidade;
- Desenvolvimento de estudos necessários à criação de novas unidades de conservação;
- Desenvolvimento de pesquisa em unidades de conservação já existentes.

: A elaboração do Plano de Manejo do PETAR é um exemplo de alocação de recurso proveniente de compensação ambiental. A destinação operou-se através de TCCA (Termo de Compromisso de Compensação Ambiental), firmado no processo administrativo FF nº 1150/2008, cujo empreendedor, COSAN - Açúcar e Alcool S/A (antiga Usina da Barra), comprometeu-se à contratação direta dos serviços.

Em janeiro de 2014, por meio do Decreto Estadual nº 60.070, foram regulamentados os procedimentos relativos à compensação ambiental de que trata o artigo 36 do SNUC, incluindo a criação do Fundo Especial de Despesa para a Preservação da Biodiversidade e dos Recursos Naturais - FPBRN.

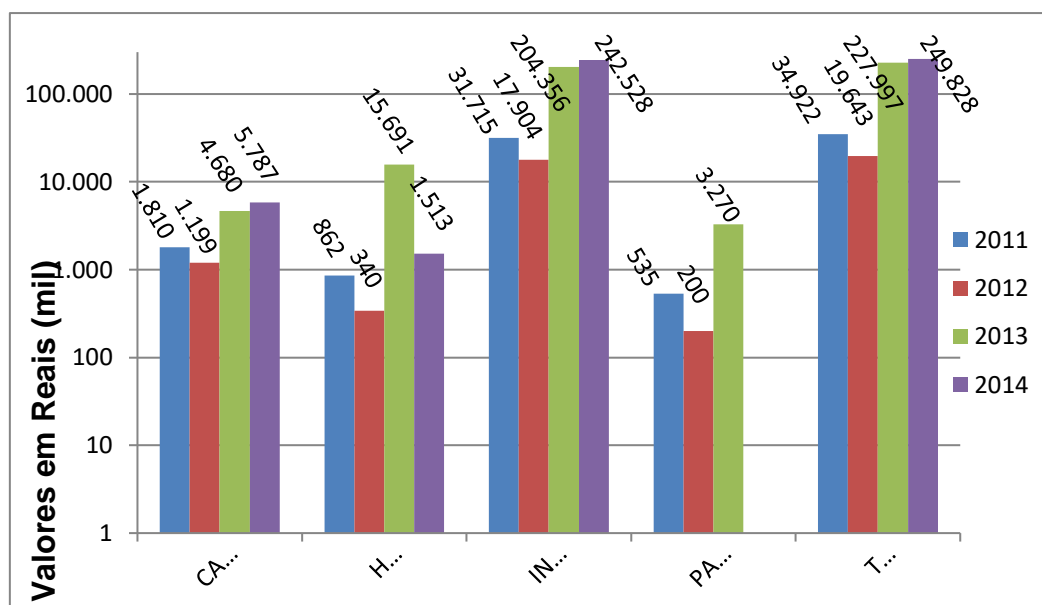
Receitas Próprias: são as fontes de recursos arrecadados através dos serviços prestados nas unidades de conservação como venda de madeira e resina, ingressos, hospedagens, publicações e outros. As fontes de arrecadação no PETAR estão diretamente vinculadas

---

<sup>131</sup> Resolução CONAMA 371, de 5/04/2006 – Estabelece as diretrizes aos órgãos ambientais para o cálculo, cobrança, aplicação, aprovação e controle de gastos de recursos advindos de compensação ambiental, conforme previsto no SNUC. Resolução SMA 56, de 27/12/2006 – Estabelece a gradação de impacto ambiental para fins de cobrança de compensação ambiental decorrente do licenciamento ambiental de empreendimentos de significativo impacto ambiental.

ao Programa de Uso Público. São reguladas pela Portaria Normativa FF nº 191/2013 e estão representadas na figura:

**Figura 97. Arrecadação no PETAR entre 2011 e 2014**



Fonte: Fundação Florestal/DAF e DLS

Ca= camping; H= hospedagem; IN= ingressos; PA= passaporte; T= total

A seguir os registros de movimentos de caixa no ano de 2014.

Os ingressos são provenientes dos Núcleos Santana, Ouro Grosso e Caboclos, a hospedagem apenas do Núcleo Ouro Grosso e o camping apenas do Núcleo Caboclos.

**Tabela 114. Movimento Caixa – Núcleo Caboclos 2014**

Mês	Diarista	Valor (R\$)	Estudante	Valor (R\$)	Campista	Valor (R\$)	Isentos	Valor (R\$)
Jan/14	20	180,00	4	18,00	15	336,00	5	45,00
Fev/14	17	153,00	1	4,50	21	672,00	5	45,00
Mar/14	65	585,00	7	31,50	19	456,00	6	54,00
Abr/14	109	981,00	21	94,50	1	36,00	6	54,00
Mai/14	21	189,00	4	18,00	36	72,00	2	18,00
Jun/14	15	135,00	5	22,50	7	252,00	1	9,00
<b>Valor Total</b>	<b>247</b>	<b>2223,00</b>	<b>42</b>	<b>189,00</b>	<b>66</b>	<b>1.824,00</b>	<b>25</b>	<b>225,00</b>

**Tabela 115. Movimento Caixa – Núcleo Santana 2014**

Mês	Diarista	Valor (R\$)	Estudante	Valor (R\$)	Isentos	Valor (R\$)
Jan/14	1220	10.980,00	530	2.385,00	787	7.083,00
Fev/14	490	4.410,00	198	891,00	249	2.241,00
Mar/14	1454	13.086,00	561	2.524,50	492	4.428,00
Abr/14	1639	14.751,00	1218	5.481,00	396	3.564,00
Mai/14	732	6.588,00	1320	5.940,00	324	2.916,00
Jun/14	600	5.400,00	1061	4.774,50	246	2.214,00
<b>Valor Total</b>	<b>6135</b>	<b>55.215,00</b>	<b>4888</b>	<b>21.996,00</b>	<b>2238</b>	<b>22.446,00</b>

**Tabela 116. Movimento Caixa – Núcleo Ouro Grosso 2014**

Mês	Diarista	Valor (R\$)	Estudante	Valor (R\$)	Isentos	Valor (R\$)
Jan/14	247	2.223,00	160	720,00	106	954,00
Fev/14	119	1.071,00	110	495,00	19	171,00
Mar/14	408	3.672,00	300	1.350,00	90	810,00
Abr/14	544	4.896,00	755	3.397,50	14	126,00
Mai/14	142	1.278,00	487	2.191,50	63	567,00
Jun/14	147	1.323,00	231	1.039,50	19	171,00
<b>Valor Total</b>	<b>1607</b>	<b>14.463,00</b>	<b>2043</b>	<b>9.193,50</b>	<b>311</b>	<b>2.799,00</b>

### **Instrumentos normativos para uma gestão financeira eficiente**

Os instrumentos normativos gerais são os decretos e leis. No caso da gestão administrativa e financeira, a normativa básica para qualquer órgão da administração pública direta ou indireta é a Lei Federal nº 8.666/1993<sup>132</sup>.

As normativas específicas da Secretaria do Meio Ambiente são editadas na forma de Resoluções. As normativas da Fundação Florestal são editadas na forma de Portarias, em duas categorias distintas:

**Portaria:** instrumento utilizado para formalização e divulgação de nomeações, substituições e indicações, visando principalmente a definição de responsabilidades para a continuidade das atividades (férias, afastamentos) e a constituição de equipes para atividades específicas e de caráter formal.

<sup>132</sup> Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Portaria Normativa: instrumento utilizado para definir e difundir diretrizes institucionais e administrativas na execução das atividades inerentes à Fundação, visando esclarecer a forma de execução e as responsabilidades de cada diretriz. Apresenta também a função de difundir políticas institucionais a serem seguidas por seus colaboradores.

A listagem com as Portarias Normativas de interesse para a gestão administrativa e financeira das unidades de conservação está no Anexo 27.

Todos os procedimentos administrativos são intermediados e/ou acompanhados pelas instâncias superiores da administração da Fundação Florestal, no caso, a Diretoria Administrativa e Financeira – DAF, sendo que a Gerencia Regional tem papel fundamental na organização dos fluxos dos documentos (ver Figura 91).

Os procedimentos administrativos de rotina no PETAR e demais unidades do SIEFLOR se valem dos seguintes mecanismos para disponibilização de recursos financeiros, de acordo com a legislação vigente e as Portarias Normativas FF:

Adiantamentos: são regulados por duas Portarias Normativas FF, que dispõem: uma sobre a realização despesas em regime de adiantamento e outra sobre a classificação de despesas. A UC solicita o recurso através de formulário, especificando a natureza da despesa, bem como o valor solicitado juntamente com justificativa. Esse formulário passa pela DO e é encaminhado à DAF; se aprovado, o recurso é depositado na conta institucional em nome de funcionário habilitado.

Pregão eletrônico: É uma modalidade de aquisição de produtos e contratação de serviços por meio eletrônico, via portal da Bolsa eletrônica de compras - BEC. Empresas cadastradas apresentam propostas, sendo escolhida aquela que apresente o menor preço. O gestor deve preencher formulário específico, preparar um Termo de Referência, bem como apresentar no mínimo três orçamentos e, solicitar o bem/serviço para a sua gerência.

### Contratos

*Manutenção de veículos e fornecimento de combustível*: o pagamento dos serviços é feito pela FF à empresa vencedora do pleito licitatório, que cadastra os prestadores de serviço locais; para a compra de combustível o pagamento é feito por meio de cartão magnético.

*Vigilância, limpeza e monitoria*: esses contratos também são feitos por meio de licitação, onde a empresa vencedora do certame é responsável direta pela contratação dos funcionários e responsável pela prestação dos serviços nas unidades de conservação, em conformidade com o disposto no edital.

### **Planejamento orçamentário**

O processo de planejamento orçamentário anual deve conjugar duas variáveis: limites orçamentários e prioridades eleitas. Os limites orçamentários são estabelecidos em vários níveis. Primeiramente há a arrecadação anual e a aprovação do orçamento estadual como um todo.



O orçamento geral da Fundação Florestal é distribuído entre suas diretorias (DE, DAF, DLS, DLN, DMI). Cada diretoria define o orçamento de suas unidades. As unidades, por sua vez, devem proceder ao planejamento estratégico, com base no limite orçamentário a elas indicado.

Os passos para o planejamento estratégico são os seguintes:

- Levantar as prioridades de consumo, serviços, equipamentos e obras para o próximo exercício, dentro de cada programa, por meio de métodos participativos envolvendo todas as equipes do Parque;
- Estimar os gastos com base nos preços vigentes, considerando um acréscimo por se tratar de projeção para o ano seguinte;
- Após o levantamento das prioridades dentro de cada programa e estimativa de valores, elaborar o cronograma de desembolso, indicando os meses em que serão realizadas aquelas atividades/aquisições;
- Com todos esses elementos organizados, pode-se elaborar o POA (Plano Operacional Anual);
- O processo de construção do planejamento estratégico para o ano seguinte deve finalizar-se preferencialmente no mês de abril e o POA deve ser elaborado nos meses de maio/junho, o que é feito, conjuntamente, por toda a Fundação Florestal.

A DAF encaminha para as demais diretorias da FF os formulários e planilhas necessários para elaboração do POA, determina os prazos de entrega e reitera os limites orçamentários por diretoria. Esses formulários/planilhas são divididos em:

Custeio: diárias, transportes, serviços de consultoria, materiais de consumo e serviços de terceiros.

Obras: novas edificações (centro de visitantes, bases de fiscalização, portais, portarias, sede etc.), sistemas de Saneamento de água e esgoto, sistemas de energia elétrica e outras.

Equipamentos: veículos, máquinas e motores, equipamentos de informática, mobiliários e outros equipamentos permanentes (máquinas fotográficas, GPS, eletrodomésticos etc.) Lembrando que todos os itens obedecem às classificações de despesas do Estado, dispostas em portaria da Fundação Florestal.

A rotina de elaboração do POA está internalizada no PETAR desde 2001, com a inserção do Parque na segunda fase do PPMA. Contudo, o processo de planejamento ainda não se consolidou, de forma que a preparação do POA é ainda pautada no cumprimento de prazos e não em estratégias de gestão, como deveria ser.

Além dos recursos descritos no POA, há outros recursos comprometidos, sobre os quais o gestor e a equipe do Parque não têm autonomia: são os destinados ao pagamento de contratos de serviços de terceiros pré-estabelecidos institucionalmente e executados por meio de licitações (já foram descritos acima; ver Tabelas 117 e 118, que descrevem a execução orçamentária de 2014).

Em acordo com artigo 27 do Decreto n 60.302 de 27 de março de 2014-SIGAP, os gestores deverão apresentar Plano de Metas Anual da unidade, que será submetido à apreciação do conselho da unidade, até o dia 30 de outubro de cada ano, no qual deve haver a especificação das ações a serem desenvolvidas no ano subsequente, inclusive com previsão dos custos envolvidos. Após a apreciação pelo conselho e aprovação pelo dirigente do órgão, o Plano de metas Anual deve ser encaminhado ao Secretário do Meio Ambiente para ciência ao CONSEMA. Ao final de cada exercício, o gestor deverá apresentar prestação de contas ao conselho da unidade a respeito das ações desenvolvidas, do cumprimento do Plano de Metas e dos valores despendidos. A Fundação Florestal está se organizando para implantar este procedimento nas UC sob sua administração.

### Execução orçamentária

Assim que o recurso orçamentário institucional é liberado, entre os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte, é o momento da revisão do planejamento estratégico e conferência das prioridades estabelecidas no POA.

Mesmo com a aprovação do POA, na ocasião de sua execução é necessária a solicitação formal e a justificativa do recurso, que devem ser encaminhadas à DAF, dentro dos padrões exigidos nas Portarias Normativas FF.

A Tabela 117 demonstra a execução orçamentária para o PETAR no período de 2009 a 2014.

A Tabela 118 a destinação de recursos orçamentários para serviços que não de rotina de UC, como a reforma do sistema de esgotamento sanitário nos Núcleos Santana e Ouro Grosso, em 2014 (daí a cifra diferenciada, de mais de quatrocentos mil reais) e os serviços terceirizados de vigilância, limpeza e monitoria, cujos processos de contratação ocorrem para a Fundação Florestal como um todo, em contratos únicos para cada categoria de prestação de serviço (vigilância, limpeza e monitoria ambiental), administrados pela Diretoria Administrativo-financeira/DAF.

**Tabela 117. Execução orçamentária geral**

Classificação Despesa	2009 (R\$)	2010 (R\$)	2011 (R\$)	2012 (R\$)	2013 (R\$)	2014 (R\$)
Diárias	5.625,00	7.530,00	1.220,00	-	2.045,00	-
Combustíveis	27.056,59	28.611,43	19.994,25	10.722,76	11.216,00	12.851,36
Outros consumos	-	11.791,17	20.147,00	5.638,49	9.592,00	16.591,60
Manutenção veículos	62.446,21	36.363,52	27.123,56	3.525,06	39.927,57	16.882,20
Adiantamentos	77.147,45	47.850,00	40.891,58	18.095,65	8.640,00	3.239,75
Utilidade pública (Água/Luz/ Telefone)	25.177,88	22.871,35	16.599,36	11.970,39	17.368,00	15.988,15

Outros Investimentos	-	854,00	680,00	750,00	-	3.216,00
Estagiários	-	11.791,17	20.147,00	5.638,49	9.592,00	16.591,60
<b>Total PETAR</b>	197.453,13	167.662,64	146.802,75	56.340,84	98.380,57	85.360,66

**Tabela 118. Execução orçamentária – serviços e contratos terceirizados**

Classificação Despesa	2009 (R\$)	2010 (R\$)	2011 (R\$)	2012 (R\$)	2013 (R\$)	2014 (R\$)
Outros serviços	7.915,00	2.028,55	2.806,09	11.420,33	141.741,84	481.215,60
Serviços terceirizados limpeza*	64.311,45	80.668,49	85.520,04	17.935,04	89.873,00	85.262,01
Serviços terceirizados vigilância*	88.369,77	100.286,05	129.158,90	104.991,29	170.837,00	283.624,50
Serviços terceirizados monitoria*	37.077,33	47.280,00	50.036,40	109.844,25	136.995,00	119.745,80

\*Contratos

### 8.1.3 Desenvolvimento do Programa de Gestão Organizacional

#### 8.1.3.1 Objetivos do Programa

Os objetivos abaixo elencados são relativos à postura da Fundação Florestal enquanto órgão gestor responsável pelas unidades de conservação do Estado de São Paulo. São objetivos institucionais, que deverão ser almejados e incorporados pelas unidades, pois foram delineados para melhoria da gestão das UC do SIEFLOR.

Por serem objetivos institucionais, é fundamental que sejam contextualizados e adequados à realidade e à especificidade da UC.

- Realizar o planejamento integrado e o desenvolvimento organizacional;
- Viabilizar e gerenciar os recursos (humanos, financeiros, materiais, de informação) necessários e disponibilizar as condições para a sua organização (capacitar, documentar e comunicar);
- Desenvolver normas (regimento interno) e procedimentos para utilização dos recursos alocados;
- Implementar e tornar atuante o Conselho Consultivo da Unidade.

Os elementos do Programa de Gestão Organizacional no Parque Estadual Turístico do Alto Ribeira estão organizados em seus objetivos específicos e respectivos indicadores de efetividade e em um conjunto de Diretrizes que por sua vez têm objetivos e indicadores, elencados na seguinte tabela:

**Tabela 119. Objetivos e indicadores das diretrizes**

	Objetivos	Indicadores
<b>Programa</b> Gestão Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer prioridades de gestão, gerenciar recursos humanos, físicos e financeiros, bem como coordenar ações e propiciar os meios para o desenvolvimento dos demais programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de grupos de trabalho criados, a partir dos que foram indicados no Plano de Manejo</li> <li>Nº de estudos indicados realizados</li> <li>Quadro funcional melhor adequado às atividades dos programas, em número e condições de trabalho</li> </ul>
<b>Diretriz 1</b> Operacionalização administrativa e execução financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar os procedimentos administrativos e de execução financeira, garantindo eficiência e funcionalidade na gestão da unidade de conservação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de POA elaborados por meio de planejamento estratégico</li> <li>Nº de planilhas de acompanhamento e controle implantadas e internalizadas pela equipe administrativa</li> <li>Formalização da relação com o IG, por meio de instrumento jurídico</li> <li>Nº de bases re-adequadas</li> <li>% da aplicação dos recursos arrecadados</li> </ul>
<b>Diretriz 2</b> Implantação de sistema de monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar um sistema de monitoramento para que se estabeleça a retro-alimentação nos processos de gestão do PETAR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de relatórios criados como rotina semestral da Unidade</li> <li>% de Programas de gestão avaliados e retroalimentados</li> </ul>
<b>Diretriz 3</b> Adequação do quadro funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceder à melhoria do quadro de funcionários, em número e condições de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% das metas atingidas com relação ao estudo indicado.</li> <li>Nº de treinamentos temáticos realizados por ano</li> </ul>
<b>Diretriz 4</b> Melhoria da infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilitar melhor atendimento ao visitante e maior eficiência nas atividades de Proteção, Interação Socioambiental e Pesquisa Científica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de Núcleos e Bases readequados</li> <li>% de Núcleos e Bases com radiação em funcionamento satisfatório</li> <li>% de Núcleos e Bases com programa de coleta seletiva implantado</li> </ul>
<b>Diretriz 5</b> Gestão e fortalecimento das parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicar os instrumentos de acompanhamento para uma maior eficiência nos processos de parceria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de modelos de termos de cooperação e contratos</li> <li>Nº de instrumentos de parceria assinados e em desenvolvimento</li> </ul>
<b>Diretriz 6</b> Sede administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar as condições para readequação da Sede Administrativa do PETAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de estudo para elaboração de diagnóstico</li> </ul>
<b>Diretriz 7</b> Gestão Integrada do Mosaico Paranapiacaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilitar o fortalecimento do contínuo ecológico de Paranapiacaba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de reuniões realizadas pelo Grupo Gestor do contínuo ecológico</li> </ul>

#### 8.1.3.2 Linhas de Ação

As Diretrizes são compostas por um conjunto de linhas de ação, que quando executados permitirão que seus objetivos sejam alcançados.

Durante o processo de análise do Plano de Manejo do PETAR pela Comissão Técnica de Biodiversidade, Florestas, Parques e Áreas Protegidas (CTBio) do CONSEMA, novas linhas de ação foram indicadas, estando registradas, para futuro desenvolvimento.

As novas linhas de ação indicadas são:

- Adequação dos serviços terceirizados e Realização de concurso para complementação do quadro atual de funcionários, referentes à Diretriz 3
- Implantar sistema e estrutura para coleta seletiva na sede do parque e nos núcleos abertos à visitação, referentes à Diretriz 4.
- Implantação do Conselho Consultivo do Mosaico e Elaboração de planejamento estratégico do mosaico, para a realização de atividades conjuntas, referentes à Diretriz 7.

A seguir está uma descrição das linhas de ação (LA) de cada Diretriz.

Cabe destacar que as diretrizes e linhas de ação que compõem o Plano de Manejo foram originalmente construídas em oficinas, descritas em textos próprios e detalhadas, de forma que refletissem o amadurecimento daquela ação, no contexto da UC.

#### ***Diretriz 1. Operacionalização administrativa e execução financeira***

O objetivo principal desta diretriz é indicar os mecanismos para implantação dos procedimentos administrativos e da execução financeira, de forma clara e eficiente, garantindo funcionalidade da Unidade.

A gestão financeira é um tema complexo e primordial para o bom funcionamento das organizações.

Como já descrito, na Fundação Florestal cada diretoria tem o seu orçamento anual estabelecido institucionalmente e sua execução será definida pelo planejamento estratégico, executado na Unidade.

#### **LA 1. Elaborar o POA e o orçamento anual com base em planejamento estratégico.**

O conceito de planejamento estratégico está bem delimitado neste capítulo. Contudo, é preciso ir além do conceito e aplicá-lo como rotina de trabalho no Parque.

O planejamento estratégico proposto nesta linha de ação deve possibilitar que as prioridades sejam estabelecidas dentro de cada programa, envolvendo todas as equipes do Parque (ver Figura 95), por meio de métodos participativos; os registros das prioridades, ao longo do ano, possibilitarão maior eficiência no momento da elaboração do orçamento anual.

Isto quer dizer que a preocupação com a elaboração do POA não deve surgir apenas nos meses dedicados oficialmente para tanto. O POA deve ser considerado como uma ferramenta de trabalho a ser utilizada na rotina da Unidade.

A equipe responsável pelas atividades administrativas e financeiras no Parque é que garantirá a elaboração do POA dentro do modelo de planejamento estratégico participativo.

**LA 2. Estabelecer um pacto administrativo entre as instâncias de orientação da Fundação Florestal e a equipe da unidade de conservação.**

Conforme descrito no início deste capítulo, a estrutura organizacional da FF é composta por setores que devem garantir o atendimento a todas as demandas administrativas das unidades de conservação do SIEFLOR. Os setores da FF ligados às atividades administrativo-financeiras estão aqui denominados como “instâncias de orientação administrativa”, que geram e monitoram o cumprimento de procedimentos e normativas (ver Figura 91).

Entretanto, em função das complexidades características de cada unidade, as equipes administrativas locais apresentam dificuldades no pleno cumprimento dos procedimentos e normativas estabelecidos, com conseqüentes resultados não satisfatórios. A partir desta evidência, no decorrer das oficinas do Plano de Manejo surgiu o conceito de “pacto administrativo”.

A ação primordial para o alcance do futuro pacto administrativo entre as instâncias orientadoras atuantes na sede da FF e a equipe do Parque é o estabelecimento de um cronograma de visitas e encontros entre funcionários dos setores administrativo-financeiros da Fundação Florestal e do PETAR.

**LA 3. Elaborar método de acompanhamento financeiro e caixa por meio de planilhas a serem preenchidas *on line*.**

No processo de elaboração do Plano de Manejo concebeu-se que a melhor forma de acompanhamento seriam planilhas preenchidas e conferidas *on line*; contudo, sabe-se que as condições operacionais e tecnológicas ainda não foram reunidas e não o serão num futuro próximo. Desta forma, esta linha de ação pretende organizar os instrumentos de acompanhamento e testá-los, para que, quando for possível, possam ser trabalhados em sistemas *on line*.

Foram elaborados os seguintes modelos de planilhas de acompanhamento e controle, apresentados no Anexo 26:

- Para processos de solicitações de adiantamentos e prestações de contas, atendendo as portarias normativas da Fundação Florestal;
- Para registro da arrecadação de bilheteria e hospedagem e respectivos depósitos bancários;
- Para registro de transporte de valores e as eventuais ocorrências.

**LA 4. Elaborar estudos para modificar o status administrativo da unidade de conservação: de unidade orçamentária para unidade administrativa.**

Conforme descrito nos capítulos deste Plano, a rotina das unidades apresenta uma série de dificuldades, principalmente relacionadas à gestão dos recursos financeiros e humanos.

Durante as oficinas públicas temáticas foi debatida a importância da unidade de conservação ser uma instância descentralizada e autônoma.

A proposta de transformar a unidade de conservação de unidade orçamentária em unidade administrativa foi definida no Programa de Gestão Organizacional do Plano de Manejo do Parque Estadual Intervales.

*“O Parque deveria se constituir como UNIDADE ADMINISTRATIVA, com posição específica dentro da estrutura da Fundação Florestal. A esta unidade deve ser atribuído um conjunto de responsabilidades e competências em consonância com a sua finalidade e com os seus mecanismos de organização e divisão de trabalho.”*

Com o objetivo de institucionalizar a discussão deste assunto, esta linha de ação remete-se à importância de criar um grupo de trabalho para estudá-lo.

**LA 5. Definir as funções de cada base, separando uso público de fiscalização patrimonial.**

Como já enfatizado, a organização espacial do PETAR se dá por Núcleos e Bases, localizados no interior do Parque, comandados a partir da Sede Administrativa, localizada fora do Parque. Na Tabela 108 estão descritas todas as edificações do PETAR, distribuídas na Sede Administrativa, nos Núcleos e Bases.

Ocorre que as edificações apresentam múltiplas funções e suas estruturas não são adequadas para tanto. Na diretriz 4, LA 1, estão indicadas as necessidades de readequações estruturais, assim como nos capítulos Programa de Uso Público e Proteção.

Nesta LA o enfoque se dá sobre a definição mais precisa das atribuições de cada funcionário em cada Base e dos procedimentos para uso das estruturas disponíveis (salas, sanitários, equipamentos, cozinha e outros) para cada grupo de usuário (funcionário, turista, pesquisador, outros), principalmente visando separar o atendimento das demandas de uso público das atividades de fiscalização patrimonial.

Cabe destacar que no processo de elaboração deste Plano de Manejo foram implantadas readequações no Núcleo Ouro Grosso com relação à responsabilidade de coordenação das atividades desenvolvidas no Núcleo, número de funcionários e organização geral do recebimento de turistas.

**LA 6. Elaborar estudos para viabilizar aumento do quadro funcional.**

Para a operacionalização administrativa e execução financeira eficiente, é preciso viabilizar o aumento do quadro funcional de imediato. Estudo com vistas a parcerias e complementação do quadro com serviços terceirizados podem ser subsidiados pela Figura 96.

A Diretriz 3 aborda o tema de Adequação do quadro funcional de forma mais ampla.

**LA 7. Implantar sistema de aplicação do Artigo 35 do SNUC, para que parte dos recursos arrecadados pelo PETAR e contínuo ecológico possam ser aplicados diretamente.**

Após longos debates e considerações, em abril de 2010 foi editada o Portaria Normativa FF nº 134 que “*Dispõe sobre o sistema de cobrança de ingresso, serviços e utilização de dependências e equipamentos instalados nas unidades administradas pela Fundação Florestal*”. Reeditada 30 de agosto de 2013, como Portaria Normativa FF/DE.º 191, em seu artigo 25 está definido que “*Os recursos arrecadados deverão ser aplicados de acordo com o estabelecido no artigo 35 da Lei Federal nº 9.985/00, ou seja, até 50% e não menos que 25% desta receita deverá ser aplicação na Unidade.*”

Como estratégia para o cumprimento desta normativa, a Fundação Florestal determinou que os valores arrecadados em bilheteria, hospedagem e camping no PETAR devem ser empregados no Programa de Uso Público, com apresentação de Plano de Trabalho que deverá ser submetido ao Conselho Consultivo da Unidade e aprovado pela respectiva Gerência Regional, com consulta ao Núcleo de Negócios e Parcerias. Ou seja, o Conselho Consultivo deve estar atento e apoiar a Unidade para que esta linha de ação seja implantada.

**LA 8. Elaborar estudos de cobranças por serviços ambientais e ecossistêmicos do PETAR e Mosaico de Parnapiacaba.**

O conceito de “serviços ambientais” surgiu da premissa que a natureza presta serviços e as instituições que gerem as áreas provedoras destes serviços devem ser remuneradas. Podem ser destacados como serviços ambientais: a regulação de gases (produção de oxigênio e seqüestro de carbono), belezas cênicas, conservação da biodiversidade, proteção de solos, disponibilidade de recursos hídricos e outros.

O PETAR é grande provedor de serviços ambientais. Parceiras com Universidades e Instituições de pesquisas possibilitariam a identificação de quais seriam os serviços remuneráveis, as formas de pagamento e as entidades que poderiam organizar a efetivação desses pagamentos (valoração e formas de pagamento).

**Diretriz 2. Implantação de sistema de monitoramento**

Planejamento estratégico → tomada de decisão → ação → monitoramento → análise → tomada de decisão → manutenção da ação ou sua adequação → monitoramento → ação → → →

Com o diagnóstico elaborado para este Plano de Manejo, evidenciaram-se as carências na fase de monitoramento para que se estabeleça a retro-alimentação nos processos de gestão do PETAR.

Desta forma, para a implantação de um sistema de monitoramento é preciso iniciar-se pelas tarefas mais básicas, algumas já indicadas na Diretriz I.



**LA 1. Elaborar e implantar um sistema que inclua as seguintes ações:**

- Registro de informações: criar relatórios padronizados e outros documentos de apoio ao levantamento de informações de todos os programas;
- Centro de documentação informatizado, sistematizando as informações essenciais ;
- Fluxo de comunicação interna eficiente;
- Procedimentos às competências funcionais, com critérios pré-definidos de controle de qualidade;
- Métodos de avaliações periódicas e adequações de todos os programas;
- Subsídios para programas de treinamento contínuo para todas as equipes.

Para cumprir a implantação desta linha de ação, as primeiras tarefas devem ser:

- Levantar as atividades/ rotinas desenvolvidas por programa, por meio de diagnósticos;
- Levantar as necessidades administrativas de cada programa;
- Desenvolver e implantar fluxograma por setor/ programa para as rotinas levantadas;
- Desenvolver os controles/ formulários por atividades dentro dos programas.

A equipe responsável pelas atividades administrativas e financeiras no Parque é que deve garantir a organização e desencadeamento de tais tarefas, de preferência com o apoio das equipes da DLS/GVRAP e assessorias.

***Diretriz 3. Adequação do quadro funcional***

Quando se coloca a questão: qual o número ideal de funcionários para uma unidade de conservação? A resposta vem acompanhada de uma série de considerações, premissas e condicionantes.

A Figura 96 apresenta o resultado de um exercício sobre o número de funções e funcionários necessários para o bom desenvolvimento das atividades no PETAR.

Não estão analisadas - e é preciso fazê-lo - as demandas do quadro funcional quando são incluídas as demais unidades do contínuo ecológico de Paranapiacaba.

Nos planos de manejo dos PE Intervalos e Carlos Botelho estão disponíveis subsídios para o aprofundamento desta discussão, em seus respectivos capítulos sobre Gestão Organizacional. A Diretriz 7 aprofunda este tema.

**LA 1. Elaborar estudos para:**

- Implantação de plano de isonomia salarial;
- A curto prazo: adequação funcional - criação de encarregaturas para os funcionários da Fundação Florestal em exercício no PETAR e buscar viabilização de adequações de funções e ajustes salariais para os funcionários do IF;
- Transferência/subrogação de funcionários do IG e IF à FF por meio de instrumentos jurídicos

- A médio e longo prazo: definir quadro funcional que garanta a execução das funções administrativo-financeiras e técnicas - periodicamente redefinir as demandas e buscar formas de adequação do quadro funcional (ver Diretriz 1).

A melhor estratégia para o desencadeamento de estudos é a criação de um grupo de trabalho, assim como já foram indicados outros, em outras LA. Neste caso, seria importante envolver as assessorias/consultorias jurídicas do IF, da FF, do IG e até mesmo da SMA.

**LA 2. Implantar programa de capacitação continuada para todos os níveis e funções, incluindo as atividades de intercâmbio entre funcionários com outras UC.**

**LA 3. Elaborar e implantar programas de treinamentos contemplando as diferentes funções (administrativa, financeira, monitoria, proteção e frota).**

Processos de capacitação são fundamentais e fazem parte da história do PETAR e de todo o sistema de unidades de conservação.

O que está se preconizando, com esta linha de ação é o estabelecimento de programas, em caráter contínuo e permanente.

Alguns dos temas já elencados para adequar o quadro funcional para exercer com plenas condições as atividades são:

- Geração de receita pela UC (cobrança, prestação de contas, depósitos transporte de valores), atendendo Portaria Normativa 34, de cobrança de ingressos nas unidades de conservação, já citada na Diretriz 1;
- Compras (BEC – bolsa eletrônica de compras) – com base no Manual de Procedimentos de Compras e serviços da DAF: 1) Solicitar anualmente à Fundação Florestal, treinamento para os funcionários que atuam nas UC do contínuo ecológico e eventualmente de maneira específica para a Unidade, o aprimoramento e atualização dos procedimentos para solicitação de compras/ serviços por meio de processos licitatórios e; 2) Orientação para o acompanhamento dos pedidos de compras e serviços e sobre os procedimentos a serem tomados no momento do recebimento destes na Unidade.

#### ***Diretriz 4. Melhoria da infraestrutura***

A infraestrutura do PETAR, sintetizada nas Tabelas 108 a 112, necessita de melhorias, tanto no que se refere às edificações, quanto aos equipamentos.

As linhas de ação descritas a seguir pretendem organizar estas necessidades.

**LA 1. Elaborar e implantar um plano de reestruturação física e equipamento dos Núcleos e Bases, conforme sua destinação, incluindo projetos de acessibilidade às pessoas com necessidades especiais**

Além dos subsídios para a elaboração de um futuro plano de reestruturação apresentados neste capítulo sobre o Programa de Gestão Organizacional, informações

e análises complementares estão disponíveis nos capítulos Programas de Uso Público e de Proteção, bem como nos Planos de Manejo Espeleológico.

A compatibilização com os conceitos de revitalização apresentados nos planos de manejo dos PE Intervale e Carlos Botelho são também importantes e, portanto, estes materiais devem ser sempre consultados.

Em resumo, algumas das propostas prévias que possibilitarão o melhor atendimento do visitante no PETAR e a maior eficiência nas atividades de Proteção, Interação Socioambiental e Pesquisa Científica:

- Atualmente as edificações são multifuncionais. Avaliou-se que é urgente a reestruturação física dos Núcleos e Bases de forma que os locais de uso dos visitantes e pesquisadores sejam separados fisicamente das Bases de Fiscalização. A proposta de separação física e visual indica necessidade de modificações nas estruturas das edificações, com a construção de novos ambientes (com cozinhas e banheiros separados) e quando for o caso, a indicação de construção de uma edificação própria para as equipes de fiscalização, prevendo a implantação de portais com guarita para os vigilantes-porteiros. Atualmente, além da vigilância patrimonial, nos Núcleos Ouro Grosso, Santana, Caboclos e Casa de Pedra há atendimento a visitantes (turistas, pesquisadores, espeleólogos e outros). Nas Bases Bulha d'Água/Capinzal e Areado não há atendimento a turistas, apenas o desenvolvimento de projetos de pesquisa e trabalhos de espeleologia;
- Outro ponto identificado como fundamental é informatizar e modernizar o sistema de cobrança em bilheteria e transporte de valores nos Núcleos Santana e Ouro Grosso;
- O Setor de Arquitetura e Engenharia deve ser consultado para dar apoio na elaboração ou contratação de diagnósticos para o apontamento das modificações necessárias nas edificações (Núcleos, Bases e Sede Administrativa).

#### **LA 2. Elaborar e implantar um projeto de rádio-comunicação entre os núcleos e as bases do Parque e o escritório administrativo e com as demais UC do Mosaico de Paranapiacaba**

Os meios de comunicação são essenciais para o bom desenvolvimento dos programas de gestão. Atualmente os projetos existentes não atendem a real necessidade da Unidade, conforme descrito na Tabelas 109 e 112.

É preciso contratar serviços de diagnósticos para avaliação do sistema existente de rádio-comunicação e proposição de um sistema que cubra as principais áreas do Parque e, se necessário, adquirir novas licenças e equipamentos.

Como suporte, é preciso, ainda, instalar, com urgência, mais uma linha telefônica para o escritório, em Apiaí e uma linha telefônica no Núcleo Santana, além de contratar os serviços de diagnósticos para avaliação do sistema existente de telefonia e *internet* e proposição de um sistema que atenda às necessidades.

### **LA 3. Adequar a infraestrutura do Parque baseada nos conceitos da permacultura.**

Ao longo do processo de elaboração do Plano de Manejo do PETAR, principalmente durante as oficinas participativas e por meio das intervenções da equipe de consultores de Educação Ambiental, ficou evidenciado que é preciso uma postura mais integrada e integradora para as atividades de manutenção e rotina desenvolvidas nos Núcleos e Bases. Surgiu a proposta de se utilizar os conceitos de permacultura como balizadores para a reestruturação da infraestrutura do PETAR.

Segundo a Rede Permeiar, que integra permacultores de vários estados brasileiros e do Distrito Federal<sup>133</sup> os australianos Bill Mollison e David Holmgren, criadores da Permacultura, cunharam esta palavra nos anos 70 para referenciar “*um sistema evolutivo integrado de espécies vegetais e animais perenes úteis ao homem*”. Estavam buscando os princípios de uma Agricultura Permanente. Logo depois, o conceito evoluiu para “*um sistema de planejamento para a criação de ambientes humanos sustentáveis*”, como resultado de um salto na busca de uma Cultura Permanente, envolvendo aspectos éticos, socioeconômicos e ambientais.

No caso do PETAR, as abordagens para os Núcleos e Bases não se voltam à agricultura, mas sim aos sistemas construtivos e de destinação de resíduos.

Sendo assim, a primeira tarefa para a implantação desta linha de ação é o estabelecimento de um programa de coleta seletiva completo, com destinação adequada dos resíduos orgânicos e dos recicláveis, envolvendo as comunidades do entorno em cada Núcleo e Base e na Sede Administrativa.

### **LA 4. Revisar e melhorar a infraestrutura de, saneamento e abastecimento de água nos núcleos e bases.**

Conforme descrito neste capítulo, os sistemas de saneamento básico e de coleta e abastecimento de água precisam ser melhorados.

O ideal será a elaboração de estudos que indiquem soluções sustentáveis ambiental e financeiramente, considerando as especificidades de cada Núcleo ou Base. O Setor de Arquitetura e Engenharia deve ser consultado para dar apoio na elaboração ou contratação de diagnósticos e futuros projetos executivos.

### **Diretriz 5. Gestão e fortalecimento das parcerias**

Com todo seu longo histórico, o PETAR acumulou uma razoável lista de parceiros. A Figura 91 os representa em sua versão mais atualizada.

A intenção desta diretriz é indicar, nas linhas de ação, os instrumentos de acompanhamento para uma maior eficiência nos processos de parceria e destacar as atividades que já foram diagnosticadas como viáveis para serem desenvolvidas por meio de parcerias, em cada programa de gestão.

---

<sup>133</sup> <http://www.permear.org.br/rede>

**LA I. Aumentar a eficiência nos processos de estabelecimento, acompanhamento e avaliação de resultados de parcerias.**

Alguns instrumentos de parceria foram desenhados, com bons resultados, como a “Permissão de Uso” assinada em 2008<sup>134</sup> pela Fundação Florestal e conjuntamente pela Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Bairro Garcia e Associação de Artesãos do Bairro Encapoeirados, para a gestão da loja e a lanchonete do Centro de Interpretação Ambiental<sup>135</sup>.

Contudo, ainda no ano de 2011 a parceria foi encerrada devido às dificuldades para gestão do espaço, principalmente pela distância que os associados percorriam todos os dias para poder manter tanto a lanchonete quando a loja no Núcleo Santana. Atualmente o edital de concorrência para uso da lanchonete e loja encontra-se pronto para publicação. Espera-se o envolvimento e cooperação do Conselho Consultivo do Parque na divulgação, como forma de buscar atrair interessados para administração desses espaços.

Seria importante o desenvolvimento, em conjunto com a assessoria jurídica, de modelos de termos de parcerias, incluindo instrumentos jurídicos para formalização que ofereçam sustentação, procedimentos e formalidade das parcerias, assumindo como base legal o Decreto Estadual N° 57401, de 6 de outubro de 2011.

O Conselho Consultivo do Parque tem papel fundamental nestas e em tantas outras atividades de gestão. Acrescente-se, no futuro, o grupo gestor do Mosaico de Paranapiacaba, com apoio dos Conselhos Gestores das Unidades, que otimizarão a participação social, avaliando os resultados e encaminhamentos das ações propostas nas parcerias.

Neste longo percurso do Parque, em muitas ocasiões, o Estado se posicionou no sentido de estabelecer políticas públicas para regulação de parcerias e/ou exploração comercial de produtos e serviços em unidade de conservação, o que está presente no próprio SNUC, em seus artigo 30 e 33.

Recentemente a Assembleia Legislativa de São Paulo foi palco de discussões, com grande participação social - muitas vezes contrária às propostas - para encaminhamentos de legislações relacionadas ao tema, como o Projeto de Lei das

---

<sup>134</sup> A assinatura desta parceria ocorreu durante as comemorações dos 50 anos do PETAR. Pretendeu ser um símbolo de reconhecimento às competências das comunidades locais.

<sup>135</sup> Tratou-se da modalidade "Permissão de Uso Não Remunerado", sendo que as contrapartidas eram os serviços prestados, em si e a manutenção de limpeza do prédio, recém-inaugurado.

Organizações Sociais<sup>136</sup> e o Projeto de Lei da Concessão de Unidades de Conservação<sup>137</sup>.

Neste sentido, configura-se primordial a elaboração de "Protocolo básico para Concessões", apontando quais estruturas podem ser objeto de contratos ou outros instrumentos de parcerias para atividades de uso público, em vista da possibilidade de cessão de área e responsabilidade administrativa, jurídica e técnica; devem ser resguardadas estruturas essenciais à gestão organizacional do PETAR, bem como de fiscalização da Unidade. Destaque-se que cabe à Fundação Florestal a proteção de todo patrimônio ambiental, histórico e social do PETAR.

O referido protocolo deve conter, minimamente:

- a) investimentos necessários em cada estrutura, com explicitação do responsável pelo investimento;
- b) indicação de quais atrativos podem ser concedidos
- c) qualquer descumprimento dos acordos, sejam sob as abordagens técnica, jurídica e/ou administrativa pode ser motivo para rompimento imediato do contrato/instrumento de parceria.

**LA 2. Elaborar estudos que indiquem as parcerias adequadas para a implantação das ações de todos os programas, com destaque para:**

- Viabilidade de parcerias (modalidades: permissão ou concessão) das unidades de negócios nos Núcleos Ouro Grosso e Caboclos;
- Realizar estudo de Plano de Negócios para identificações dos possíveis serviços para concessão ou permissão;
- Viabilizar e reforçar novas e vigentes parcerias por meio de instrumentos jurídicos que estabeleçam claramente as obrigações entre as partes;
- Estabelecer parcerias com ONG, OSCIP, associações, prefeituras dos municípios do entorno e outros;

---

<sup>136</sup> Foi aprovada a Lei Complementar nº 1.243, de 30 de maio de 2014, alterando a Lei Complementar nº 846, de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais, ficando o Artigo 1º com a seguinte redação: "O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas à saúde, à cultura, ao esporte, ao atendimento ou promoção dos direitos das pessoas com deficiência, ao atendimento ou promoção dos direitos de crianças e adolescentes, à proteção e conservação do meio ambiente e à promoção de investimentos, de competitividade e de desenvolvimento, atendidos os requisitos previstos nesta lei complementar."

<sup>137</sup> Por ocasião do fechamento deste Plano de Manejo, em julho de 2015, o Projeto de Lei Nº 249/2013, que "Autoriza a Fazenda do Estado a conceder o uso de áreas públicas inseridas em Unidades de Conservação da Natureza que especifica, bem como dos imóveis localizados nos Municípios de Itirapina e Cajuru" estava em tramitação na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP/SP)..

A elaboração de planos de negócios exige:

- a) Sistematização estudos já realizados, incluindo Projeto de Ecoturismo da Mata Atlântica;
- b) Identificação de potencialidades de unidades de negócios – atividades e serviços;
- c) Definição de necessidade de capacitação e periodicidade;
- d) Promoção de revisão dos contratos atuais;
- e) Estabelecimento de padrões para cada tipologia de contrato: competências e responsabilidades, requisitos mínimos de sustentabilidade, qualidade e segurança dos serviços;
- f) Definição de indicadores de monitoramento de controle de qualidade e outros instrumentos;
- g) Uma vez que um dos tópicos mais importantes para o sucesso das parcerias é o desenho das atividades compartilhadas, a clareza dos papéis de cada parceiro e das responsabilidades entre eles, a inclusão - no orçamento anual da Fundação Florestal - de recursos para elaboração de Termos de Referência que norteiarão os editais de concessão configura-se como uma ação prioritária;
- h) O plano de negócios poderá considerar também as possibilidades de outras atividades, como desenvolvimento de tecnologias geradas a partir da cultura local (tais como técnicas de artesanato e produção de alimentos relacionados à gastronomia), turismo de aventura, locação de bicicletas, transportes, lavanderia e artesanato; e atividades que possam ser desenvolvidas externamente ao território do Parque, como manejo do palmito, trilhas a cavalos, e outras.

Uma vez definidos que os serviços serão geridos por terceiros, devem-se estudar as formas que estas unidades de negócios serão licitadas. É importante, para uma licitação efetuada sobre bases sustentáveis, que prerrogativas sobre o envolvimento comunitário para a geração de emprego, trabalho e renda, bem como mecanismos de gestão socioambiental façam parte das pontuações diferenciadas dos participantes nesses processos, bem como se propicie um tempo mínimo para que os interessados possam elaborar os planos de negócios de tais empreendimentos. O processo de licitação será conduzido pela Fundação Florestal, que construirá os Termos de Referência (TdR) com apoio e acompanhamento de terceiros.

Os atores sociais vizinhos e as áreas contidas na Zona de Amortecimento são parte fundamental nesse processo de terceirização de serviços e esta concepção está contemplada tanto neste Plano de Manejo, como no Projeto de Desenvolvimento do Ecoturismo na Mata Atlântica. Sensibilizar e capacitar as empresas locais, comunidades, associações e os profissionais vinculados à cadeia produtiva do turismo visando o aperfeiçoamento da gestão e qualidade dos serviços, a identificação de novas oportunidades de negócios e o desenvolvimento de produtos, em sinergia com os objetivos do PETAR, são premissas explicitadas nos objetivos e princípios do programa de uso público.

#### ***Diretriz 6. Sede administrativa***

Desde sua instalação em 1986, a Sede Administrativa do PETAR está localizada na cidade de Apiaí, fora dos limites do Parque. Durante o processo de elaboração do Plano de Manejo foi levantada a discussão de realocar a Sede para dentro dos limites do Parque, em local estratégico para garantir o melhor fluxo da gestão administrativa e do planejamento das atividades e garantir subsídios e apoio às equipes. Esta proposta só fará sentido se o novo local reunir melhores condições que o atual local onde está a Sede Administrativa e se forem reunidos todos os recursos necessários: humanos, tecnológicos, e administrativos.

#### **LA I. Elaborar estudos para análise da melhor localização da sede administrativa do Parque.**

Os estudos devem ser realizados por empresa especializada em diagnósticos. Deve ser identificado o local mais adequado para localizar a sede administrativa do PETAR, avaliando as possibilidades de estrutura local, considerando o acesso a telefones, internet, agências bancárias, agências ambientais (parceiros), instituições policiais ambientais (ocorrências e parceiros), corpo de bombeiros (ocorrências e parceiros), acessos e rodovias, hospitais e centros de Saúde bem como todos os recursos logísticos, administrativos e tecnológicos necessários para o funcionamento do escritório.

#### ***Diretriz 7. Gestão Integrada do Mosaico de Paranapiacaba***

As ações integradas das unidades de conservação do Mosaico - PETAR, PE Carlos Botelho, PE Intervalles, PE Nascentes do Paranapanema Estação Ecológica de Xitué e APA da Serra do Mar - possibilitarão seu fortalecimento.

#### **LA I. Estabelecer grupo gestor e conselho gestor para o Mosaico de Paranapiacaba**

Criação e implantação de instâncias regionais de planejamento e gestão.

Abordagens de integração podem se relacionar ao estreitamento das relações com a população residente na região do mosaico, ao acesso às unidades, à fiscalização, ao monitoramento e avaliação dos Planos de Manejo, às atividades de pesquisa científica, à alocação de recursos advindos da compensação ambiental, bem como a questões relativas aos usos nas fronteiras entre unidades.

A ação inicial seria a criação de um grupo gestor, com representantes das UC poderia alavancar a gestão integrada. A criação do grupo gestor está abordada nos Planos de Manejos dos PE Intervalles e Carlos Botelho.

O Decreto Federal nº 4.340/2002, em seu artigo 9º, define que os mosaicos devem dispor de um conselho, com caráter consultivo e a função de atuar como instância de gestão integrada das unidades de conservação que o compõem.

Conforme indicado no Capítulo 10. Áreas Prioritárias de manejo, acredita-se que a instituição do mosaico é um bom instrumento para a gestão integrada, se garantida a participação de todos os setores sociais.



#### 8.1.4 Síntese das Diretrizes e Linhas de Ação

**Tabela 120. Síntese das diretrizes e linhas de ação**

Programa Gestão Organizacional	
<b>Diretriz 1</b> Operacionalização administrativa e execução financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA 1. Elaborar o POA e o orçamento anual com base em planejamento estratégico</li> <li>LA 2. Estabelecer um pacto administrativo entre as instâncias e orientação da Fundação Florestal e a equipe da unidade de conservação</li> <li>LA 3. Elaborar método de acompanhamento financeiro e caixa por meio de planilhas a serem preenchidas <i>on line</i></li> <li>LA 4. Elaborar estudos para modificar o status administrativo da unidade de conservação: de unidade orçamentária para unidade administrativa</li> <li>LA56. Definir a função de cada base separando uso público de fiscalização patrimonial</li> <li>LA 6. Elaborar estudos para viabilizar aumento do quadro funcional *</li> <li>LA 7. Implantar sistema de aplicação do Artigo 35 do SNUC, para que parte dos recursos arrecadados pelo PETAR e contínuo ecológico possam ser aplicados diretamente</li> <li>LA 8. Elaborar estudos de cobranças por serviços ambientais e ecossistêmicos do PETAR e Contínuo Ecológico</li> </ul>
<b>Diretriz 2</b> Implantação de sistema de monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA 1. Elaborar e implantar um sistema que inclua as seguintes ações: <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de informações: criar relatórios padronizados e outros documentos de apoio ao levantamento de informações de todos os programas</li> <li>Centro de documentação informatizado, sistematizando as informações essenciais</li> <li>Fluxo de comunicação interna eficiente</li> <li>Procedimentos às competências funcionais, com critérios pré-definidos de controle de qualidade</li> <li>Métodos de avaliações periódicas e adequações de todos os programas</li> <li>Subsídios para programas de treinamento contínuo para todas as equipes</li> </ul> </li> </ul>
<b>Diretriz 3</b> Adequação do quadro funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA 1. Elaborar estudos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>Implantação de plano de isonomia salarial</li> <li>A curto prazo: adequação funcional</li> <li>A médio e longo prazo: definir quadro funcional que garanta a execução das funções administrativo-financeiras e técnicas</li> </ul> </li> <li>LA 2. Implantar programa de capacitação continuada para todos os níveis e funções, incluindo as atividades de intercâmbio entre funcionários com outras UC</li> <li>LA 3. Elaborar e implantar programas de treinamentos contemplando as diferentes funções (administrativa, financeira, monitoria, proteção e frota)</li> </ul>

<p><b>Diretriz 4</b> Melhoria da infraestrutura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA 1. Elaborar e implantar um plano de reestruturação física e equipamento das bases conforme a sua destinação, incluindo projetos de acessibilidade às pessoas com necessidades especiais</li> <li>LA 2. Elaborar e implantar um projeto de rádio-comunicação entre os núcleos e as bases do Parque e o escritório administrativo e com as demais UC do Mosaico Paranapiacaba</li> <li>LA 3. Adequar a infraestrutura do Parque baseada nos conceitos da permacultura</li> <li>LA 4. Revisar e melhorar a infraestrutura de saneamento e abastecimento de água nos núcleos e bases</li> </ul>
<p><b>Diretriz 5</b> Gestão e fortalecimento das parcerias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA 1. Aumentar a eficiência nos processos de estabelecimento, acompanhamento e avaliação de resultados de parcerias</li> <li>LA 2. Elaborar estudos que indiquem as parcerias adequadas para a implantação das ações de todos os programas, com destaque para: <ul style="list-style-type: none"> <li>Viabilidade de terceirização das unidades de negócios nos Núcleos Ouro Grosso e Caboclos</li> <li>Terceirização dos serviços de transporte de valores, bilheteria e plantonistas no Núcleo Santana</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Diretriz 6</b> Sede administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LA 1. Elaborar estudos para análise da melhor localização da sede administrativa do Parque</li> </ul>
<p><b>Diretriz 7</b> Gestão Integrada do Mosaico de Paranapiacaba</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer grupo gestor e conselho gestor para o Mosaico de Paranapiacaba</li> </ul>