

## REFLETINDO SOBRE A DIMENSÃO COLETIVISTA DO CONSELHO GESTOR

Maria Fernanda Alegria<sup>1</sup> & Hilton P. Silva<sup>2</sup>

A proteção da natureza é tema de compromissos nacionais e mundiais. Um arcabouço legal, no Brasil, regulamenta e orienta a gestão de áreas protegidas, inclusive definindo instrumentos para a gestão dessas áreas, como o Plano de Manejo e o Conselho<sup>3</sup>. O conselho é um espaço público jurídico-institucional, com representação de órgãos governamentais e não-governamentais, onde todas as demandas são legítimas por princípio, revendo-se canais de confronto e interpelação democrática entre os projetos sociais, a fim de se constituir alternativas viáveis e o mais inclusivas possível “(LOUREIRO *et al*, 2003).

Como instrumento de gestão participativa da administração pública, o conselho de Unidades de Conservação (UCs), também denominado conselho gestor ou comitê, tem relevante papel no processo de administração contínuo, cujo principal objetivo é materializar na prática a participação política e a construção da cidadania, ratificando o dever e o direito da sociedade civil na gestão pública, previstos na Constituição Cidadã de 1988.

A Lei 9985, de julho de 2000, estabeleceu uma política nacional para conservação do patrimônio natural público e privado, através da implantação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC. A lei que dispõe sobre o funcionamento do SNUC prevê, entre os instrumentos de gestão das unidades de conservação, o Conselho, elemento central dos princípios de democratização, cidadania e participação social na gestão pública das unidades de conservação (IRVING *et al*, 2005). Recentemente, outro documento legal foi instituído: o Plano Nacional de Áreas Protegidas – PNAP (Decreto nº 5758, /2006), que prevê metas para a gestão ambiental e o estabelecimento de estratégias para o desenvolvimento de um sistema abrangente de áreas protegidas (APs), dentre elas, as Unidades de Conservação.

O PNAP estabelece como princípio o desenvolvimento do processo de governança, indicando a importância da participação da sociedade no gerir o bem público. A implantação das diretrizes oficiais para a gestão ambiental pressupõe um processo de democratização da gestão pública, o que implica o aprendizado do modo como o Estado e a sociedade civil organizada devem exercer direitos e responsabilidades na sociedade atual (FERREIRA e PRATES, 2001).

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa Eicos/UFRJ

<sup>2</sup> Professor do Programa Eicos/UFRJ

<sup>3</sup> O conselho de UC é regulamentado pelo Decreto 4340, capítulo V (BRASIL, 2002)

Entretanto, esta forma de gerir em administração participativa<sup>4</sup> ainda oferece desafios, como a dimensão coletivista esperada de um grupo. Neste caso o grupo trata-se do conselho gestor de UCs, que entre as suas atribuições tem a responsabilidade de negociar interesses diversos, e por vezes conflitantes, e dirimir divergências, a fim de tomar decisões em consenso que garantam a proteção do ambiente natural e considere as necessidades sociais local.

Este trabalho é parte da pesquisa em desenvolvimento no Programa de Mestrado EICOS<sup>5</sup>, que propõe investigar e analisar a gestão de UCs, através do estudo de caso do conselho gestor da Ilha do Mel (Paranaguá, PR) criado para gerenciar o “uso do imóvel” (Decreto 5397 de 1982), mas eventualmente gerindo as UCs (Estação Ecológica e Parque Estadual), segundo os conselheiros. A fase de levantamento de dados da pesquisa serviu de “laboratório de campo”, possibilitando identificar lacunas no desenvolvimento do papel de conselheiro, dentre elas a ausência do senso de poder coletivo, que influencia a eficácia da gestão exercida pelo conselho de cada unidade.

É intenção deste trabalho refletir sobre os elementos necessários à formação de equipes de trabalho, partindo das questões relativas ao trabalho em equipe tratadas pela ciência de Administração. Ao utilizar o conceito desta dimensão coletivista de equipe é fundamental que o grupo de conselheiros, responsável pela gestão das UCs, constitua uma equipe de trabalho que não difira do trabalho das equipes de outros tipos de organização, que têm objetivos definidos e conhecem sua razão de ser.

Após pesquisa bibliográfica e documental, na fase de pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas pessoais com os ocupantes das cadeiras do conselho gestor e com 5% da população da Ilha do Mel, além da observação, “*in loco*”, da reunião desse conselho. Diante da base metodológica adotada, foi possível fazer uma leitura da dinâmica do trabalho dos conselheiros e identificar as dificuldades com as quais se tem que lidar para que o trabalho dessa equipe aconteça.

Sem dúvida a gestão de Unidades de Conservação através do conselho, conforme as orientações e diretrizes legais, propicia a melhora da qualidade das decisões relativas à administração do bem público. Mas a avaliação do grau de efetividade da gestão participativa

---

<sup>4</sup> A administração participativa nasceu há mais de 2000 anos, na Grécia helênica, com a invenção da democracia. (MAXIMINIANO, 2000)

<sup>5</sup> EICOS – Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social – Instituto de Psicologia – Universidade Federal do Rio de Janeiro

das UCs passa pela eficiência das ações compartilhadas pelo conjunto de atores sociais, governamentais e não governamentais. Na dinâmica da gestão participativa, em todos os grupos sociais, são sempre encontrados, em diferentes dosagens, ingredientes como autoridade, obediência, liderança, disciplina e autonomia (MAXIMINIANO, 2000).

Na equipe de trabalho há sempre uma zona central que pode ser identificada como liderança, mas este fato não diminui as vantagens do trabalho em equipe, que podem ser explicitadas na maior agilidade na captação e no uso das informações, no assumir riscos, na responsabilidade compartilhada, nas idéias mais elaboradas e de mais qualidade e no poder descentralizado, estimulando a cumplicidade de todos no processo e reforçando o senso de pertencimento (VERGARA, 1999).

Não obstante os problemas para o trabalho em equipe, à medida que o grupo de atores sociais se identifica como equipe e percebe as interdependências, a comunicação passa a ser o elemento chave para a eficiência da gestão participativa. Porém, o grupo de conselheiros, pessoas com histórias de vida e visões de mundo diferentes, não é apenas um conjunto de pessoas trabalhando juntas. São pessoas que precisam estar unidas por um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, para trabalhar em equipe e alcançar os resultados propostos.

O senso de coletivo resulta da integração das diferenças individuais num todo que, embora preservando-as, é maior do que elas (VERGARA, 1999). A qualidade do trabalho de equipe aumenta quando o grupo reconhece a complementaridade entre os opostos e desenvolve a capacidade de relacionamento interpessoal e intrapessoal. Numa abordagem abrangente, as estratégias deste modelo participativo se baseiam na necessidade de informação, na pulverização do poder, na responsabilidade de todos pelos resultados, no desenvolvimento de equipes.

Este modelo de gestão tem implicações, pois a sociedade contemporânea se caracteriza pela visão fragmentada de mundo, pela ênfase no trabalho individual e pelo agir instrumental (VERGARA, 1999). Assim, a gestão participativa eficaz exige a institucionalização do processo permanente de autoconhecimento, autodesenvolvimento e contribuição ao desenvolvimento do outro, pois trabalhar em equipe requer, de cada um, sentir-se realmente como membro de uma equipe, ter consciência do propósito do grupo, aprender constantemente, individual e coletivamente, ter habilidade para chegar a acordos e compartilhar o poder. Numa equipe de trabalho não existe chefe e sim lideranças que surgem conforme a tarefa que se lhe coloca.

Como resultado desta reflexão, algumas considerações são importantes, visando futuros planos de ação públicos. 1ª: os dispositivos legais para a gestão das UCs precisam ser rigorosamente cumpridos; 2ª: a participação da sociedade na gestão de APs, com reais oportunidades de inclusão social, depende da implantação dos instrumentos oficiais de gestão; 3ª: a equipe de conselheiros necessita de capacitação adequada para o exercício de suas funções.

Na equipe de trabalho, podem ser identificadas lideranças que, sem a atenção aos aspectos importantes do trabalho em equipe discutidos neste trabalho, põem em risco a capacidade de todos de compartilhar ações para decidir e alcançar os objetivos. No conselho gestor de UCs, em função das diferentes vivências de seus elementos, das faltas de capacitação para o trabalho em equipe, do senso de poder coletivo e de outros recursos imprescindíveis à eficácia da gestão, podem emergir uma hierarquia de autoridade, a centralização do poder, a figura do chefe. Esse desvio prejudica a autonomia esperada deste grupo e desvirtua o propósito desse mecanismo de gestão pública.

Visando atingir os resultados de proteção do ambiente natural e de transformação da realidade socioambiental, a efetividade da gestão do conselho de UC pressupõe o trabalho integrado de todos os elementos que o compõem, de forma ética e responsável, respeitando a dimensão coletivista da equipe de representantes governamentais e da sociedade civil.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRASIL. 2002. Decreto 4.340, de 23 de agosto de 2002.

----- 2000. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000.

..... 2006. Decreto nº 5758, de abril de 2006. Paraná. 1982. Decreto 5397 de 1982

FERREIRA, I. V. e PRATES, A. P. L. Integração da Gestão das Unidades de Conservação Costeiras e Marinhas de Santa Catarina., 2001 <http://www.mma.gov.br>, Acesso em: jan/06.

IRVING, M. A., *et al.* Governança e áreas protegidas: Pensando o Contexto Brasileiro. Capítulo para o livro *Áreas protegidas e Inclusão Social: Construindo Novos Caminhos*, em elaboração, 2005

LOUREIRO, C. F. *et al.* Educação Ambiental e Gestão Participativa em Unidades de Conservação. Rio de Janeiro: IBASE / IBAMA, 2003.

MAXIMINIANO, A. C. A. Teoria Geral de Administração. Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, S. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.