

## CASO DE ENSINO

### GESTÃO DA MUDANÇA EM PARQUES NATURAIS: LIDANDO COM STAKEHOLDERS

*CHANGE MANAGEMENT IN NATURAL PARKS: DEALING WITH STAKEHOLDERS*

*Tania Tisser Beyda \**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Professora colaboradora em cursos de extensão  
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: taniabeyda@globo.com

*Marcos Cohen*

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Professor assistente do quadro principal do Departamento de Administração da PUC-Rio e pesquisador da área de estratégia  
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: mcohen@iag.puc-rio.br

*Jorge Ferreira da Silva*

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Professor associado do quadro principal do Departamento de Administração da PUC-Rio, pesquisador da área de estratégia e coordenador de pós-graduação deste departamento  
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: shopshop@iag.puc-rio.br

#### RESUMO

Este caso de ensino aborda a dificuldade enfrentada por um órgão gestor de um parque natural municipal na cidade do Rio de Janeiro na implantação de mudanças operacionais, que provocam conflitos entre os diversos *stakeholders* e os responsáveis pela gestão. O caso visa: (1) desenvolver nos participantes a compreensão da complexidade do processo de gestão de mudanças organizacionais; (2) destacar aspectos comportamentais e posicionamento dos *stakeholders* perante mudanças e (3) desenvolver familiaridade na utilização de conceitos e metodologias de gestão da mudança organizacional e colaboração envolvendo questões ambientais. O caso se destina a alunos de Administração e Gestão Ambiental. Em termos metodológicos, apresenta-se uma síntese de propostas teóricas que servem como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a mudança em questão. Adicionalmente, são oferecidas aos instrutores alternativas para uso do caso e questões para discussão e análise do caso à luz das teorias sugeridas.

**Palavras-chave:** Gestão da mudança; *Stakeholders*; Parques naturais; Conselho Consultivo; Colaboração.

#### ABSTRACT

This teaching case discusses the difficulty faced by a managing agency of a municipal natural park in the city of Rio de Janeiro in the implementation of operational changes which cause conflicts between different stakeholders and those responsible for the park. The case aims to: (1) help the participants in understanding the complexity of organizational change management, (2) highlight behavioral aspects and positioning of stakeholders before changes and (3) develop familiarity with concepts and methodologies for managing organizational change and collaboration involving environmental issues. This case is intended for business and environmental management students. As part of the case study methodology it is presented a synthesis of theoretical proposals that serve as guidelines for students to develop their proposition approach to the change in question. Additionally, instructors are offered alternatives to the case usage and questions for discussion and analysis in light of the theories suggested.

**Keywords:** Change management; Stakeholders; Natural parks; Consultive Councils; collaboration.

Data de submissão: 15 dez. 2012.

Data de aprovação: 12 fev. 2013.

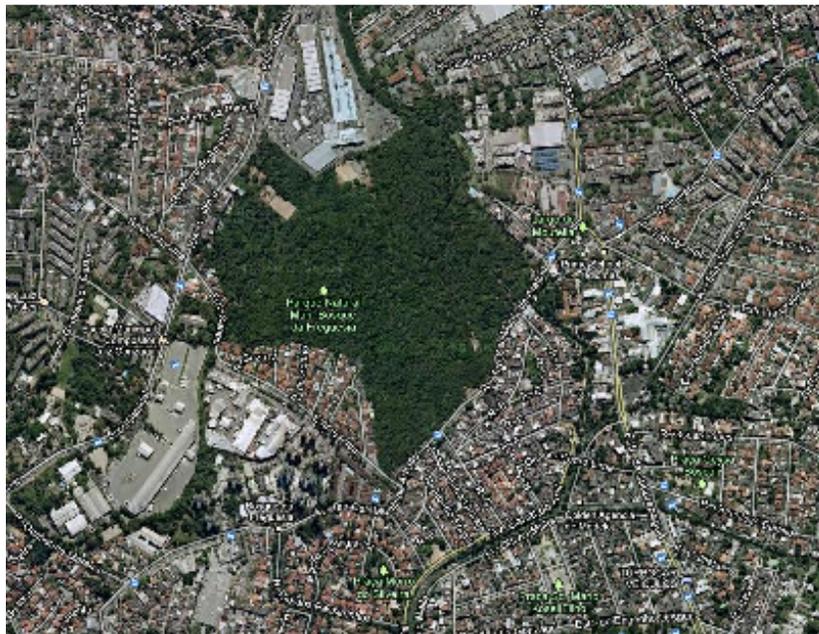
## INTRODUÇÃO

No ano de 2000 foi promulgada a lei 9985 que criou o Sistema Nacional de Unidades de Conservação Ambiental (SNUC) e regulamentou a gestão dos diferentes tipos de unidades de conservação ambiental no país, a fim de melhor protegê-las (Brasil, 2000). Uma das características inovadoras do SNUC é a definição de diretrizes que assegurem a participação da sociedade na gestão dessas unidades de conservação, por meio do mecanismo conhecido como Conselho Consultivo.

Na cidade do Rio de Janeiro, existem diversos tipos de unidades de conservação ambiental, sendo a mais comum a do tipo parque. Os órgãos governamentais responsáveis por sua gestão vêm enfrentando dificuldades na implementação de uma gestão mais participativa.

O Parque Natural Municipal (PNM) Bosque da Freguesia localiza-se, no bairro da Freguesia na região de Jacarepaguá. A área do parque, de cerca de 30 hectares, corresponde ao antigo pomar da última remanescente das chácaras que lá existiam em grande quantidade no século XIX. A figura 1 mostra uma vista aérea do PNM Bosque da Freguesia.

**Figura 1 – Vista aérea do PNM Bosque da Freguesia**



Fonte: Google-Earth.

No início dos anos noventa a área foi vendida a uma concessionária de veículos, mas, a ONG ambiental GRUDE (na época, um grupo de caminhadas), a Associação de Moradores e Amigos da Freguesia (AMAF), a Associação de Moradores do Jardim Urussanga e a ONG SOS VERDE iniciaram um movimento, com passeatas e referendo popular, em defesa da conservação do bosque. Como o mesmo já era usado pelos moradores para seu lazer, tentou-se criar ali um parque público, preservando assim a qualidade de vida do bairro. Um vereador do Partido Verde levou a luta adiante com base em laudo técnico de que ainda existiam muitas espécies nativas da Mata Atlântica na área e que esta constituiria uma continuação Floresta da Tijuca interrompida pela pressão da urbanização da região.

Assim, como resultado desse movimento da sociedade e da aliança de diversos setores, o bosque foi tombado pela Câmara de Vereadores em 1992 com o objetivo de proteção de suas áreas verdes. Foi criado por um decreto municipal como um parque público sob a tutela da Fundação Parques e Jardins (FPJ). Como a empresa compradora já tivesse obtido o direito de construir no local, negociações entre as partes interessadas chegaram a um acordo pelo qual a empresa construiria num setor menor do bosque, doando cerca de 60% da área à Prefeitura. Após mais de dez anos de luta da comunidade local, o bosque foi transformado no Parque Natural Municipal (PNM) do Bosque da Freguesia em Fevereiro de 2003, passando à tutela da Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMAC). O parque contava na época, em 2006, com a seguinte infra-estrutura: sede administrativa com centro de visitação, onde há uma biblioteca e sala de reuniões e banheiros públicos; campo de futebol *society* e quadra poliesportiva; mais de dois quilômetros e meio de trilhas rústicas; *playground* e aparelhos de ginástica; e área de convivência com mesas para jogos.

A gestora do parque havia sido designada em Maio de 2003, inicialmente para acompanhar a execução contrato de manutenção vigente e que estava por terminar. Em Maio de 2005 ela foi empossada, pela SMAC, como gestora do parque.

### OS STAKEHOLDERS

O bairro da Freguesia é um bairro residencial e comercial, majoritariamente de classe média na região de Jacarepaguá. O parque se localiza no coração do bairro e está incorporado no dia-a-dia de muitos de seus moradores, como sua grande área de lazer e o “pulmão verde” do bairro. Isto explica porque a comunidade se uniu e lutou por sua conservação. Destacaram-se algumas associações nessa luta, que são brevemente descritas a seguir.

**Associação de Moradores e Amigos da Freguesia (AMAF):** Fundada por volta de 1980, vem se destacando, segundo seu presidente, na luta pelos interesses da comunidade, sobretudo contra a especulação imobiliária no bairro. Em 2006 ela contava com doze membros, dos quais três são mais ativos, e entre eles, o presidente da AMAF, que com oitenta e seis anos, era frequentador diário do parque. A AMAF foi uma das organizações que criou o Conselho Consultivo do parque e apoiou sua existência como unidade de conservação. Segundo ele: “a luta da AMAF foi sempre de preservar e manter o Bosque.” Uma das grandes realizações da AMAF e de outros grupos de atores atuante foi a construção da sede administrativa do parque, em 2002, período em que este esteve sem gestão formal e estava ameaçado de ser cortado por uma estrada.

**Associação dos Amigos do Bosque da Freguesia (AABF):** Esta entidade foi criada pela AMAF, em 2003, para cuidar do parque e adjacências, preocupando-se também com a Área de Preservação Ambiental (APA) da Freguesia, na qual o parque está incluído. O presidente dessa associação citava como objetivos do grupo: a luta pela preservação da área, a melhoria do ambiente para os usuários, a adequada conservação da sede, dos aparelhos e trilhas, bem como a implantação da Mata Atlântica no parque. Além disso, ele apontava como principal objetivo da associação a desapropriação de cerca de dois terços do parque que ainda pertencem à iniciativa privada a fim de garantir sua consolidação.

**Grupo de Defesa Ecológica (GRUDE):** O GRUDE começou a atuar em 1986 como um grupo de caminhadas na Freguesia que, em função do crescimento da região, passou a agir no sentido de preservar a qualidade de vida dos moradores. Em 1989 surgiu a questão do Bosque da Freguesia, o que levou o grupo a desenvolver ações ambientais se transformando em uma ONG ambiental, bastante atuante na região de Jacarepaguá.

**Moradores de baixo poder aquisitivo:** A favela mais próxima ao parque é a Cidade de Deus, apesar dessa proximidade não ser muito grande. Parece não haver impacto direto da favela sobre o parque, entretanto há um potencial de um impacto negativo indireto, pois a estrada que liga a Barra da Tijuca e Zona Sul ao parque passa próxima a esta comunidade. Segundo a gestora do parque, não havia representantes da Cidade de Deus no Conselho Consultivo. Mesmo assim, algumas ações de educação ambiental eram desenvolvidas pelo parque junto a escolas da comunidade.

**Empresas e empresários locais:** Como resultado da negociação ocorrida em 1992 e a consequente doação de parte do terreno da concessionária para criação do parque, os empresários proprietários do restante do terreno, ali construíram uma concessionária de veículos e um shopping.

**Visitantes:** Os principais visitantes do parque são moradores do bairro da Freguesia e adjacências, que ali praticam caminhadas e passeios diários. Muitos estudantes também frequentam o parque, sozinhos ou em visitas organizadas por suas escolas.

#### *Relações entre stakeholders*

Havia desavenças históricas entre o GRUDE e as duas associações, AABF e AMAF que remontam à doação da área ao município pela montadora. Segundo o presidente da AABF, na ocasião o GRUDE defendeu a proposta de doação da empresa de forma restrita enquanto que a AMAF defendia uma ampla discussão democrática da proposta entre os moradores do bairro. Ele entendia também que o GRUDE se transformou numa entidade encastelada, com mais características de empresa do que de ONG e que não procurava mais o diálogo com as demais entidades.

Já o diretor do GRUDE argumentava que a desavença girava em torno do fato de aquelas duas entidades se acharem donas do parque. Segundo ele: “Quando inaugurou o Bosque, a AMAF botou uma faixa grandona, 'A AMAF conquista o Bosque da Freguesia'. O Grude botou a seguinte faixa 'O Bosque pertence à comunidade'. Então você vê a diferença no discurso”. Ele lembra que, em outra ocasião o GRUDE quis trazer aulas de jardinagem particulares para dentro do parque, mas as duas associações vetaram por não permitirem que atividades remuneradas fossem desenvolvidas dentro do Bosque.

Segundo o presidente da AABF, o relacionamento do Shopping com o parque e a AABF é bom, apesar de alguns “equivocos” cometidos, como festas organizadas no estacionamento do Shopping que acabavam perturbando a tranquilidade do parque. Já a gestora do parque relatou diversos problemas causados pelo Shopping, entre eles o excesso de ruído devido à instalação de uma pista de Kart no estacionamento. O gerente do Shopping era também presidente da Associação

Comercial e Industrial de Jacarepaguá (ACIJA), sendo o representante d esta entidade no Conselho Consultivo do Parque.

## **A GESTÃO DO PARQUE**

Uma das primeiras ações da gestora do parque foi buscar a formação de alianças com os representantes das associações, que, efetivamente comandavam o parque quando este ainda estava sob a tutela da Fundação Parques e Jardins (FPJ). O caminho encontrado por ela foi propor, em caráter inédito entre os parques municipais, a criação de um Conselho Consultivo, como previsto na lei do SNUC (Sistema Nacional de Unidades de Conservação). O Conselho Consultivo do PNM Bosque da Freguesia foi composto por seis membros do poder público, a saber: um representante da Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMAC / CRA / GUC), no caso a própria gestora do parque, que também assumiu a Presidência do Conselho; um representante da Secretaria Municipal de Educação (SME – 7ª CRE); um representante da Guarda Municipal; um representante dos Bombeiros; um representante da Polícia Militar; um representante da Fundação Parques e Jardins (FPJ); e seis membros da sociedade civil, com atuação relacionada àquele parque, legalmente constituídas há pelo menos um ano, quais sejam: um representante de entidade comercial local, através da ACITA (Shopping); um representante de ONG ambiental local (GRUDE); três representantes de associações de moradores da população residente no local, no caso, AABF, AMAF e FAM Rio (Federação das Associações de Moradores do Rio de Janeiro); um representante de universidade ou de instituição científica, privada, de pesquisa e proteção do meio ambiente, no caso uma universidade particular estabelecida na região.

Cabe ressaltar que a formação dos Conselhos Consultivos dos parques deveria ser fruto de um estudo apurado e de preparação dos gestores e atores sociais participantes, em um processo que pode levar de seis meses a um ano envolvendo um grupo de trabalho para suportar os gestores. Isto não ocorreu na criação do Conselho Consultivo do Parque do Bosque da Freguesia, pois inexistiam normas na SMAC a respeito do assunto. Além disto, a gestora do parque percebia como urgente a criação do Conselho Consultivo a fim de viabilizar sua gestão.

### *Motivações e Percepções dos Stakeholders na Gestão do Parque*

É fundamental entender as motivações dos *stakeholders* para participarem do Conselho Consultivo e sua percepção sobre seu desempenho durante seus mais de três anos de existência.

O presidente da Associação de Moradores da Freguesia (AMAF) reclamava para sua associação a ideia de criação do Conselho, enxergando nele a possibilidade de ter um canal oficial de comunicação com a prefeitura, por meio do qual seria possível apresentar suas demandas sobre o parque. Segundo ele: “...Mas acontece que a AMAF foi a associação que injetou essa ideia de criar o conselho. A AMAF é que provocou essa situação para poder ter a fala, para poder ter a representação dentro da prefeitura”.

O presidente da AMAF não escondia, no entanto, certo desapontamento com os resultados obtidos pelo Conselho Consultivo, sobretudo pela falta de verbas para aplicação no parque: “O Conselho vem pressionando e vem provocando sempre que necessário para as coisas serem feitas, mas quando chega ‘lá em cima’: as verbas acabaram, as verbas foram desviadas, as verbas tomaram rumo diferente”.

Já segundo o presidente da Associação dos Amigos do Bosque da Freguesia (AABF) a ideia do Conselho já existia quando a gestora chegou ao parque e, por meio de discussões com a AABF a ideia foi desenvolvida e um estatuto provisório elaborado. Ele compartilhava da ideia de que por meio do Conselho Consultivo seria possível uma maior aproximação da prefeitura, que se tratava de um fórum de discussão dos problemas do parque, mas questionava a paridade do Conselho (seis membros do governo e seis da sociedade civil organizada), pois entendia que a população deveria ter mais peso na decisão. Em suas palavras:

“...nós estarmos no conselho, é importante por dois motivos: primeiro é o tentáculo mais próximo da prefeitura e da própria gestora junto à comunidade organizada. Isso não quer dizer que a gente não vá diretamente ao Secretário, ao Prefeito, onde tiver que ir para resolver os problemas que a gente achar que ali não estão resolvidos”.

Ao mesmo tempo, também criticava a sua formação:

“Você bota uma entidade como a nossa e como a AMAF, como o conselho regional da FAM Rio, que congrega 72 associações de moradores da AP4, Barra, Jacarepaguá e Recreio. São três entidades, mais o GRUDE e mais a Universidade que parece que está ali, como entidade educativa. ...porque nós trabalhamos na rua, mobilizando as pessoas, conscientizando, não somos entidade de gabinete. E estamos no mesmo nível de voto que o Batalhão de Bombeiros, o Batalhão da Guarda Civil, o Batalhão da PM! A opinião deles é importante, mas tem que ser entendido que de repente é um voto. Então três votos lá, três votos cá e anula, e aí? A situação é meio complicada, mas é um fórum de discussão. Se o governo for democrático, o fórum vai ser democrático, se o governo for autoritário, o fórum vai ser atropelado”.

Quanto à efetividade do Conselho, o presidente da AABF achava que ela havia deixado a desejar, em decorrência de limitações da gestora em encaminhar as questões de interesse do parque para os níveis hierárquicos adequados na prefeitura. Ele entendia que as associações que participam do Conselho poderiam e deveriam usar outros meios paralelos para pressionar a prefeitura a atender às deliberações do Conselho. Ele também entendia que as reuniões deveriam ser realizadas com uma frequência maior do que vinham acontecendo, isto é, a cada três meses em média. Já para o

diretor do GRUDE, a existência do Conselho havia trazido alguns ganhos para o parque, como, por exemplo, a contratação da vigilância patrimonial particular para as duas entradas, que possibilitou o aumento do efetivo de guardas municipais atuando dentro do parque.

### **ESTOPIM DE UMA CRISE: IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS**

O parque abria todos os dias da semana, contrariando determinações da norma da SMAC, que prevê o fechamento às segundas-feiras para manutenção, manejo e descanso dos animais. Esta prática implicava em danos aos animais do parque, pois a presença constante de visitantes não lhes permitia um dia de descanso semanal do *stress* do contato com os humanos, tampouco possibilitava à gestão um dia de trabalhos para recuperar e dar manutenção às instalações do parque.

Duas reuniões do Conselho Consultivo tentaram introduzir mudanças no seu funcionamento. A primeira delas foi o estopim de uma crise de relacionamento entre a gestora e os membros da AMAF e da AABF. Na segunda reunião, a crise se agravou.

#### *Primeira Reunião do Conselho (Abril de 2006) e Reações dos Stakeholders*

Esta reunião teve como objetivos: (a) discutir a integração do PNM Bosque da Freguesia com a Secretaria Municipal de Educação para estimular a educação ambiental no parque e adjacências; (b) propor o fechamento dos PNM Bosque da Freguesia às segundas-feiras; e (c) dar uma série de informações ao Conselho.

Quanto ao primeiro objetivo, foi informado por uma representante da Secretaria Municipal de Educação que seria disponibilizado um professor dessa secretaria para trabalhar no parque auxiliando no processo de educação ambiental. Além disso, foi comunicado que estava em andamento na SMAC o orçamento de um Centro de Educação Ambiental (CEA) a ser implantado no Bosque da Freguesia.

Quanto ao segundo objetivo, a gestora apresentou o gestor do PNM Chico Mendes, que fez uma breve palestra sobre a necessidade de se fechar o PNM Bosque da Freguesia, como acontecia em todas as demais unidades de conservação da prefeitura, conforme decreto municipal. Segundo ele, o fechamento do parque uma vez por semana permitiria que se realizasse o manejo de espécies animais e vegetais, que se realizasse a manutenção de trilhas e que os animais pudessem descansar e realizar algumas atividades sem a presença de pessoas por perto. Além disso, permitira a realização de pesquisas científicas sem o risco de interferência de pessoas estranhas. A gestora do parque reforçou o discurso de gestor do Parque Chico Mendes, comentando sobre o risco de se podar árvores com a presença de visitantes nas trilhas.

O presidente da AABF tomou a palavra e reclamou da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e da Prefeitura e sugeriu que a decisão de se fechar o parque fosse mais amplamente discutida com a comunidade antes de ser efetivada. Sua posição era que a AABF estava ali não para decidir, mas para tomar conhecimento da proposta a fim de elaborar um documento que a explicasse à população a situação de forma a permitir que as pessoas envolvidas dessem sua opinião a respeito e

contribuísem para a tomada de decisão. Como o clima de discussão ficasse mais exaltado, inclusive com elevação do tom de voz e troca de palavras ásperas entre a gestora e os representantes da AMAF e AABF, percebeu-se que as associações de moradores não eram favoráveis ao fechamento do parque às segundas-feiras. A reunião foi encerrada mais cedo, por falta de diálogo entre as partes.

Analisando os resultados da reunião, a gestora lembrou que o tema já havia sido abordado há bastante tempo em reuniões informais, mas que as associações estavam refratárias à ideia. Reconheceu que “perdeu a paciência” durante a reunião, pois já estava cansada das mesmas reclamações em tom agressivo feitas por alguns dos presentes em várias reuniões anteriores:

“Porque eles provocam e me tiram do sério... não aceitam uma decisão lógica. É difícil mudar a cabeça das pessoas, visto que já faz parte de seus hábitos. Não são pessoas de dezesseis ou dezessete anos, são pessoas... como o presidente da AMAF de oitenta e seis anos, que acha que isso aqui é a casa dele. Então, ele não aceita mudança e aí cria desconforto diante da Administração. É uma maneira de provocar? É, porque eles sabem que eu não sei lidar bem com esses embates. É muito desgastante... tem todo um trabalho por trás e as pessoas por não quererem sair da zona de conforto, não aceitam mudanças. E isso, com certeza, me tira um pouco do sério.”

O coordenador do curso de biologia e representante da Universidade no Conselho Gestor do parque também comentou sobre a reunião:

“A democracia tem um custo muito alto... foi uma reunião onde faltou paciência às pessoas, faltou tolerância. Isso é normal... Juntar gente é pedir para ter briga. O conflito faz parte e se não houvesse conflito naquela esfera seria muito pior. Então é melhor você ter os conflitos deflagrados e contidos dentro daquele universo”.

Mesmo assim ele acreditava que a reunião não havia promovido uma discussão democrática verdadeira, mas imposições que não foram aceitas pela coletividade. Apesar de não ter estado presente à reunião, o diretor do GRUDE externou que apoiava a decisão de fechamento do parque às segundas-feiras, exatamente com base nos critérios técnicos articulados.

### *Evolução da Crise*

Em Maio de 2006, a gestora comunicou aos frequentadores do parque por meio de um folheto (Figura 2) que a partir de Junho de 2006 o Parque não seria mais aberto ao público às segundas-feiras, ficando aqueles dias reservados para sua manutenção e para a realização de pesquisa científica. Esta ação provocou imediata reação e mobilização da AMAF e da AABF. Houve

troca de e-mails entre a gestora e a AABF, com cópia para os membros dos Conselhos e outros atores sociais que faziam parte da rede virtual de comunicação dos dois grupos. Nesta troca de e-mails surgem tentativas da AABF de marcar reuniões com a gestora no início de junho e reclamações da gestora quanto ao tratamento dado a ela pela AABF e AMAF.

**Figura 2 - Folheto da Direção do Parque**

**O BOSQUE VAI FECHAR**

Srs. Usuários: Comunicamos que a partir de 12 de junho de 2006, o Parque Natural Municipal da Freguesia não será aberto ao público às segundas-feiras, ficando este dia reservado para manutenção do mesmo e pesquisa científica. Nos demais dias, de terça a domingo funcionará de 07 às 17h, normalmente. Justificativa: A fauna do parque é composta de animais de hábito diurno e noturno. Os animais de hábito noturno não são incomodados em suas atividades, pois não há trânsito de usuários durante a noite, porém os animais de hábito diurno têm sua rotina muito prejudicada, pois sempre conta com a interferência da presença e hábitos humanos em seu habitat. Tendo em vista a necessidade que alguns animais têm de se sentirem seguros para certas atividades, como por exemplo, a preguiça, que só desce da árvore uma vez por semana para satisfazer algumas de suas necessidades fisiológicas, e ainda, considerando que os usuários submetem-se ao risco de serem atingidos por algum objeto ou material como galhos retirados, ao passarem por áreas em manutenção no parque, que contam com ferramentas perigosas. Normas de uso de Unidades de Conservação: Decreto 22.358 de 07 de agosto de 2001. Certos da sensibilidade de todos, compreensão e amor à natureza,

A Direção

Fonte: Gestora do Parque

Em 2 de Junho a AABF enviou, por e-mail, uma convocação a seus associados, para que participassem de uma reunião no dia seguinte para discutir a decisão "unilateral e precipitada" da administração do parque. Como resultado dessa reunião, foi elaborado e um documento (Figura 3) pela AMAF e AABF contrapondo os motivos e argumentos dessas associações àqueles que teriam sido utilizados pela administração do parque. Note-se que alguns dos argumentos citados no documento (por exemplo, a de que o homem "maltrata e alimenta os animais, mudando seus hábitos alimentares e prejudicando a saúde") não foram utilizados pela gestora no folheto distribuído ao público.

Figura 3: Documento divulgado pela AABF e AMAF

MOTIVOS E ARGUMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO		POSIÇÃO E ARGUMENTOS DA AABF E DA AMAF	
01	<p><b>F A U N A:</b> Os animais de hábitos diurnos têm as suas atividades e rotina prejudicada, (exemplo: o cruzamento e as necessidades fisiológicas semanais da preguiça), sentindo-se inseguros com a presença humana.</p>	01	<p><b>F A U N A;</b> Nada contra a defesa dos animais no seu habitat natural ou aos introduzidos, como a preguiça, que serve como justificativa, mas e o bicho humano? Estressado pela sua rotina, não precisa também se espalhar e/ou cuidar da saúde física, mental e espiritual? A luta pela manutenção da área não é só preservacionista, mais também para a interação do HOMEM→FLORA→FAUNA.</p>
02	<p><b>O HOMEM:</b> Os hábitos humanos (andar, correr, conversar) fazem barulho incomodando os animais.</p>	02	<p><b>O HOMEM:</b> A presença humana maior é no horário das 06 às 10 horas, quando o movimento reduz, e são mínimos os decibéis emitidos no andar, correr e falar. O barulho que existe é pontual e momentâneo, quando há atividades na sede e/ou quadras esportivas.</p>
	<p>Maltrata e alimenta os animais, mudando seus hábitos alimentares e prejudicando a saúde.</p>		<p>Desconhecemos a prática de maus tratos, e quanto a alimentar animais, as campanhas educativas já realizadas, reduziram, consideravelmente, esta prática.</p>
	<p>O número de usuários afetados seria pequeno, cerca de 150/dia.</p>		<p>É maior, cerca de 400/500 pessoas/dia no horário das 06 às 11hs, segundo AABF e AMAF. O Fechamento impedirá o trânsito de pessoas de um bairro (Anil) para o outro (Freguesia), utilizando as duas entradas do Bosque</p>
03	<p><b>C O N S E R V A Ç Ã O:</b> A Flora requer manutenção (corte, replantio e remanejamento), assim como a conservação das trilhas e alamedas. É necessário fechá-las para evitar que ocorram acidentes com os usuários.</p>	03	<p><b>C O N S E R V A Ç Ã O:</b> Os cuidados com a manutenção da Flora são de suma importância, assim como os cuidados com as alamedas e trilhas, não sendo porém necessário que se feche o Bosque para tal, e sim fechar, com planejamento, cada alameda ou trilha em que se for trabalhar. Com certeza o barulho e os transtornos provocados por essas ações serão bem maiores que os dos hábitos dos usuários.</p>
04	<p><b>P E S Q U I S A:</b> Facilitar as pesquisas científicas, que requer clima e condições especiais para catalogar e observar a Flora, como também os costumes e rotina dos animais</p>	04	<p><b>P E S Q U I S A:</b> Estudos que levante, catalogue e planeje o replantio de espécies da Mata Atlântica, assim como a introdução de novos habitantes, como por exemplo a cotia, sempre foram proposta da AMAF e da AABF, interessadas em apoiar e divulgar as metas e resultados obtidos. Porém fechar o Bosque requer justificativa.</p>
05	<p><b>P A R Q U E S:</b> Todos os Parques Municipais fecham às 2<sup>as</sup> Feiras</p>	05	<p><b>P A R Q U E S:</b> Todos os Parques Municipais abrem às 07 hs, o Bosque abre às 06 hs. A comunidade faz a exceção quando precisa e quer.</p>
	<p>Faltam recursos humanos suficiente para fazer segurança e manutenção da sede e do Parque</p>		<p>A diminuição do quadro de funcionário direto ou indireto é uma estratégia financeira da Prefeitura para economizar no caso do Bosque. 14,3% de redução nos custos da Guarda Municipal</p>
	<p>O Parque faz parte do corredor verde que liga os maciços da Tijuca com o da Pedra Branca</p>		<p>A criação e ampliação do corredor têm o apoio da AABF e AMAF. Requer tempo, não urgência</p>
06	<p><b>L E G I S L A Ç Ã O:</b> Existe um Decreto, de nº 20.358 de 07/08/01, que estabelece o fechamento dos Parques um dia na semana.</p>	06	<p><b>L E G I S L A Ç Ã O:</b> Só ao sermos notificados da decisão de fechar e tomarmos conhecimento do número do Decreto, há muito já solicitado, podemos pesquisar e, conforme documento anexo <u>nada delibera sobre a obrigatoriedade de fechar os Parques.</u></p>

Fonte: AABF

Na data prevista o parque não abriu. Logo depois as duas associações tentaram, sem sucesso, agendar uma reunião com a gestora. Alguns dias depois as duas associações juntaram-se à Federação das Associações de Moradores do Rio de Janeiro (FAM Rio) e lançaram uma campanha com panfletagem dentro do parque e no seu entorno contra o seu fechamento às segundas-feiras, além de realizarem uma consulta junto aos frequentadores sobre o assunto. Segundo o presidente da AABF, na consulta foi apurado que 61% dos respondentes não queriam o parque fechado às segundas-feiras, e só 7% aceitavam esta decisão. Outros 21% aceitavam o fechamento do parque a partir das doze horas nas segundas-feiras, enquanto que os restantes 11% entendiam que o parque deveria fechar somente uma segunda-feira por mês. Juntamente com a divulgação dos resultados da consulta foi marcado um ato público.

No final de Junho a gestora convocou uma reunião extraordinária do Conselho Consultivo com objetivo de reafirmar as razões de seu fechamento às segundas-feiras. Esta reunião foi também interrompida devido a fortes discussões entre os participantes. De acordo com narração da gestora:

“a reunião terminou antecipadamente por problemas de discussão e desrespeito por parte das associações comunitárias locais, desacatando com palavras bastante ásperas membros da Prefeitura e gestores dos outros parques da região, fazendo inclusive com que outros conselheiros se retirassem antes do seu encerramento. Infelizmente, este ato acarretou na decisão do encerramento prematuro da reunião e das negociações quanto à continuidade do fechamento às segundas-feiras”.

O presidente da AABF fez um relato diferente sobre o mesmo episódio:

“aí ela fez um encontro extraordinário e foi ‘armada’ com outras pessoas defensoras da posição. Fomos acusados nessa reunião de termos interesses particulares. Isso gerou um bate-boca e a reunião não acabou bem. Não se decidiu nada e eles mantiveram a decisão. Então preparamos um abaixo-assinado e levamos quatrocentas assinaturas na Secretária. Fomos recebidos pela Secretária que aceitou reabrir a discussão”.

Nesta reunião com a Secretária do Meio Ambiente, as associações propuseram uma solução intermediária, na qual o parque fecharia às segundas-feiras após as doze horas durante um ano, período durante o qual se tentaria convencer os frequentadores da necessidade do fechamento integral às segundas-feiras.

Em Julho de 2006, em uma reunião do Conselho Consultivo a gestora do parque distribuiu uma carta que relatava sua percepção sobre os episódios da reunião extraordinária e informava que em função da reunião ocorrida entre a Secretária de Meio Ambiente e as associações, a SMAC havia deliberado a proposta de voltar a abrir o parque às segundas-feiras no horário de sete às dez horas, para que a gestora e os parceiros locais pudessem explicar aos frequentadores sobre a necessidade

de fechamento do parque em tempo integral uma vez por semana, o que voltaria a acontecer, em caráter definitivo, em final de agosto. Apesar de esta reunião ter transcorrido de forma cordial e a gestora ter adotado um tom mais conciliador, o teor da carta foi mal recebido pelas associações, que se sentiram injustiçadas ao serem acusadas de terem desrespeitado funcionários da SMAC e não viam na proposta nenhum ganho substancial, como reclamou o presidente da AABF:

“Você tem que preparar uma pessoa que vai lá todo dia a 14 anos, você não pode acabar em 14 dias o que você construiu em 14 anos. Isso é falta de bom senso, então a gente faz uma proposta intermediária que 21% dos visitantes aceitaram: fecha ao meio-dia durante um ano para mostrar serviço, eles sentirem o custo-benefício do que estão cedendo, e fecha em definitivo depois de um ano. Fizemos esta proposta, entregamos a Secretaria que aceitou e o corpo técnico se reuniu e deliberou a retomada de uma discussão nos acusando!”

A reunião terminou de novo em discussão entre o presidente da AMAF e a gestora, quando o primeiro começou a discursar sobre o fato de ter sido a sua associação que havia construído o Bosque da Freguesia. Não se chegou a qualquer resolução sobre as propostas e mais uma vez, ficou nítido que a reunião foi pouco democrática, pois na prática, a SMAC fazia muito poucas concessões às associações ao contrapor o adiamento do fechamento definitivo por apenas um mês, quando a proposta original era de um ano.

Em consequência dessa crise, a relação entre a gestora e as duas principais associações de moradores locais ficou bastante abalada, tendo as associações, inclusive, solicitado à Secretária do Meio Ambiente que se a exonerasse. O pedido não foi atendido, mas a Secretária decidiu acatar o parecer técnico da Gerência de Unidades de Conservação (GUC) e implementou a decisão inicial de fechar imediatamente o parque em horário integral às segundas-feiras.

Segundo informações da gestora, não houve mais reuniões do Conselho Consultivo do parque desde então. A consequência final da crise do Conselho Consultivo do PNM Bosque da Freguesia foi a decisão da Secretária Municipal de Meio Ambiente de suspender todos os processos de criação de Conselhos Consultivos nos parques municipais e de criar um grupo de trabalho para elaborar normas para a criação e funcionamento de Conselhos Consultivos em unidades de proteção integral e de uso sustentável no município. Esta tarefa estava sendo coordenada pela nova gerente da GUC e tinha previsão de conclusão para final de Abril de 2007, mas em meados de 2008 ainda estava “sendo finalizada”. A gestora do PNM Bosque da Freguesia acabou sendo retirada do cargo e transferida para outro parque em 2008 em função do desgaste com os membros do Conselho Consultivo.

**NOTAS DE ENSINO***Objetivos Educacionais*

Apesar de tratar de um tipo de mudança organizacional de complexidade aparentemente baixa, a situação apresentada serve a uma discussão mais sofisticada em termos de gestão da mudança quando considerados os diversos *stakeholders*, seus comportamentos, relacionamentos e interesses. O caso visa desenvolver nos participantes: (1) compreensão da complexidade do processo de gestão de mudanças organizacionais; (2) destacar aspectos comportamentais e posicionamento dos *stakeholders* perante as mudanças e (3) desenvolver familiaridade na utilização de conceitos e metodologias de gestão da mudança organizacional. Não é objetivo introduzir ou discutir a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), partindo-se da premissa que os alunos de pós-graduação envolvidos já dominem os principais conceitos a ela relacionados. Caso o instrutor perceba que há uma deficiência do grupo quanto a esta teoria, recomenda-se que a discussão do caso se inicie por uma breve recapitulação da mesma.

*Fonte de Obtenção dos Dados*

Os dados para elaboração do caso foram obtidos de uma Tese de Doutorado em Administração de um de seus autores, sendo posteriormente adaptados para uma narrativa mais livre com objetivo de torná-lo mais atrativo para o aluno.

*Alternativas para Análise e Questões para Discussão*

O caso pode ser utilizado para ilustrar disciplinas relacionadas à Gestão da Mudança Organizacional, mais especificamente em cursos como de Comportamento Organizacional, Gestão Pública ou Gestão Ambiental, em nível de pós-graduação. Diversas alternativas instrucionais podem ser adotadas para a análise deste caso. A alternativa adotada dependerá de questões relativas à programação das aulas e das instalações disponíveis para o trabalho em grupos durante o tempo de aula (ex: salas para reuniões dos grupos, computadores disponíveis, etc.). Apresenta-se a seguir uma alternativa que pode maximizar o potencial do caso:

1. Leitura e análise individual antes da aula, com a preparação para uma discussão inicial com base nas seguintes questões:
  - a. Quais foram os desafios da gestão participativa neste caso e quais são as dificuldades para implantar as diretrizes participativas previstas na Lei do SNUC?
  - b. Que fatores contribuíram para o fracasso da implementação desta aparente pequena mudança (horário de funcionamento do parque)?
  - c. Como avaliam o desempenho da gestora?
  - d. O que teria feito diferente se estivesse no cargo de gestor do parque?
  - e. Como lidar com situações conflituosas envolvendo múltiplos *stakeholders*?

2. Em sessão plenária, discussão das propostas dos alunos. Nesta discussão, espera-se que surjam os seguintes temas: comunicação, autoritarismo, compartilhamento da tomada de decisão, conflitos de relacionamento, interesses diversos dos *stakeholders*, etc.
3. Após o debate inicial, sugere-se apresentar aspectos teóricos sobre Gestão da Mudança, sintetizados a seguir nestas Notas de Ensino: modelo de mudança organizacional de Kurt Lewin e proposta de Kotter para a mudança organizacional. Incentivamos o uso de outras referências como, por exemplo, os capítulos de livros didáticos que lidam com a gestão da mudança organizacional e resistência a mudanças (ver Cohen e Fink, 2003; Griffin e Moorhead, 2003).
4. Solicitar aos alunos que em grupos desenvolvam uma proposta de abordagem que deveria ter sido utilizada pela gestora do parque considerando os aspectos teóricos e metodologias apresentadas.
5. A proposta dos alunos pode ser avaliada em sessão plenária ou solicitada como um trabalho por escrito. No caso de sessão plenária, sugere-se a seleção de um grupo para apresentar sua proposta e um segundo grupo para complementar ou contrapor as sugestões com base em sua própria abordagem.

#### *Síntese de Propostas Teóricas Utilizadas na Discussão do Caso*

É apresentada a seguir uma síntese de propostas teóricas que podem servir como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a mudança em questão. São propostas que permitem identificar de forma estruturada como a transição organizacional ocorre (modelo de Lewin) e os passos que devem ser seguidos para tal (proposta de Kotter), permitindo a identificação das falhas no processo de mudança conduzido pela gestora. Percebe-se que no caso diversas etapas foram suprimidas, como por exemplo, a etapa de “descongelamento” proposta por Lewin.

#### *Modelo de Transição Organizacional de Kurt Lewin*

Lewin (1947) propõe que a mudança organizacional ocorre em três etapas: o descongelamento, a mudança e o re-congelamento. Para que a gestão da mudança seja bem sucedida, a organização deve reconhecer e considerar estas etapas, implementando ações de forma congruente com cada uma delas. A primeira etapa é o *unfreezing* (ou descongelando), é onde se explicita a necessidade de mudança, buscando reduzir as forças que mantêm a organização em sua configuração atual. É quando se divulgam informações que mostram a discrepância entre o comportamento ou desempenho desejado pelos dirigentes e aqueles verificados na organização. Busca-se criar a motivação para a mudança e encorajar a substituição de comportamentos e atitudes. Nesta etapa se começa a vislumbrar as potenciais barreiras e dificuldades que serão encontradas permitindo o planejamento de modo a minimizá-las (Burnes, 2004).

A segunda etapa é o *moving* (ou mudando), quando ocorre a mudança no comportamento da organização, novos modelos, processos e novas formas de trabalho são implementados. Ocorre a intervenção e o desenvolvimento de novos valores e atitudes que vão desencadear novos padrões de comportamento. É quando os empregados devem aprender os novos conceitos e práticas. Esta etapa deve ser facilitada através de treinamento, uso de mentores e/ou especialistas, comunicação, divulgação de metas, etc. E a última etapa é o *refreezing* (ou re-congelando) que se destina à incorporação e estabilização das mudanças organizacionais. Ocorre a incorporação dos novos comportamentos e atitudes na rotina de trabalho. Atividades de reforço positivo e *coaching* devem ser utilizadas para evitar o retorno à situação anterior, bem como a comunicação dos resultados alcançados (Burnes, 2004).

*Proposta de Kotter (1997)*

Em seu livro “Liderando Mudança”, Kotter (1997) propõe oito passos que devem ser seguidos na implementação de mudanças organizacionais para que se alcancem os objetivos definidos para estas mudanças. Eles são apresentados na Figura 4 a seguir:

**Figura 4 - Oito passos a serem seguidos na implementação de mudanças organizacionais segundo Kotter (1997)**

<b>Passos</b>	<b>Descrição</b>
1. Estabelecer senso de urgência	Descongelar a organização criando uma razão que justifique a mudança.
2. Criar uma coalizão	Criar uma equipe multi-funcional e multi-hierarquica com poder para liderar a mudança.
3. Desenvolver a visão e estratégia	Criar a visão e o plano estratégico que guiarão o processo de mudança.
4. Comunicar a mudança da visão	Criar e implementar a estratégia de comunicação que irá consistentemente divulgar a nova visão e plano estratégico.
5. Promover uma ação ampla	Minimizar barreiras e amplificar elementos de suporte às mudanças para incentivar a transformação.
6. Criar realizações de curto prazo	Planejar e criar “ <i>quick wins</i> ”. Reconhecer e recompensar pessoas que contribuam para sua realização.
7. Consolidar ganhos e produzir mais mudança	Usar credibilidade das realizações de curto prazo para alavancam a mudança. Cascatear a mudança incorporando mais pessoas ao processo. Usar ações de comunicação para revigorar o processo de mudança.
8. Ancorar novas abordagens na cultura	Reforçar as mudanças destacando a relação entre novos comportamentos, tecnologias ou processos e sucesso organizacional. Criar mecanismos que assegurem desenvolvimento de novas lideranças e sucessores.

Fonte: Kotter (1997)

*Colaboração em Questões Ambientais*

Especificamente em relação aos questionamentos sobre colaboração em questões ambientais, Wondolleck e Yaffee (2000) explicam que a colaboração pode levar a decisões mais eficientes e fáceis de serem implantadas. Ao mesmo tempo, as comunidades e órgãos de governos que colaboram entre si adquirem habilidades que poderão servir em futuras situações, em um processo de aprendizado coletivo. Para ela, construir pontes entre governos, organizações privadas e os indivíduos promove o entendimento mútuo, o apoio e a capacitação de todos os envolvidos. Wondolleck e Yaffee (2000) alertam, porém, para barreiras institucionais e estruturais presentes nas complexas situações projetos ou conflitos ambientais, fato já relatado anteriormente por Selin e Chevez (1995), que identificaram a cultura organizacional e as assimetrias de poder como fatores limitadores à colaboração nas questões ambientais. Se não forem corretamente identificadas, estas barreiras podem minar a capacidade e disposição das pessoas a colaborar. As principais barreiras por eles identificadas são:

- falta de oportunidades e incentivos;
- objetivos antagônicos das partes;
- inflexibilidade de políticas e procedimentos das partes envolvidas; e
- recursos limitados.

Eles também identificam barreiras de percepção e atitudes dos envolvidos:

- falta de confiança mútua;
- atitudes intergrupais hostis;
- normas e cultura organizacionais; e
- falta de apoio para colaborar.

Wondolleck e Yaffee (2000) propõem algumas ações para superar essas barreiras:

- eliminar as percepções erradas entre parceiros e incentivar o entendimento mútuo por meio de contatos frequentes, inclusive informais;
- focar nos indivíduos e não as organizações, pois as parcerias são essencialmente feitas de pessoas;
- estabelecer relacionamentos duradouros;
- incentivar a confiança e o respeito mútuos.

## ANÁLISE DO CASO

Neste tópico apresentam-se algumas informações que subsidiarão o professor na discussão do caso com os alunos. Inicialmente é oferecida uma análise geral do caso e posteriormente apresentamos uma proposta para o uso dos conceitos e metodologias selecionadas.

Primeiramente cabe questionar porque a crise ocorreu, visto que certamente as partes envolvidas tinham como objetivo, em última instância, a boa gestão do parque e estavam altamente motivadas para alcançar tal objetivo. A explicação deve envolver diferentes aspectos do problema. Um deles seria a heterogeneidade do grupo de *stakeholders* que formava o Conselho, cada qual com visões muito próprias sobre o parque e seus próprios valores (ex: maximizar benefício imediato para o usuário; consciência ecológica) que levam a diferentes interpretações do que é bom ou não para eles. Assim, enquanto a AMAF é representada por um morador que, pelo tempo que frequenta o parque o considera quase como a extensão de sua casa – podendo tomar ele próprio as decisões; a AABF parece ser uma associação de cunho ideológico, que se proclama “*mobilizadora e de massa*” e que visava envolver toda a comunidade na discussão da questão.

Além disso, o histórico de participação decisiva dos dois grupos na criação do parque pode ter criado em seus membros significados e representações que contribuem na construção de sua percepção da realidade social com consequências para seu comportamento (Charon, 2007). Por exemplo, uma vez que foram seus criadores, podem ter desenvolvido um sentido de propriedade levando-os a certeza de que sua participação nas decisões sobre o parque seja óbvia e incontestável. Contribuíram também para exaltar os ânimos e ampliar os conflitos o desgaste nas relações advindo de mais de dois anos de discussões mal conduzidas. A resistência pode surgir não apenas como resposta a um evento específico, mas como decorrência de uma série de experiências e crenças construídas ao longo do relacionamento (Cutcher, 2009). Questões subjetivas como estas, além de questões emocionais, precisam ser consideradas em circunstâncias de mudança. Para lidar com as incertezas e inseguranças decorrentes de mudanças organizacionais, os indivíduos parecem utilizar um mecanismo de criação de sentido (*sensemaking*) que lhes permite pensar racionalmente sobre as mudanças, por que e como mudar e como agir (Maitlis, 2005). Uma etapa preliminar de “descongelamento”, como proposta por Lewin (1947; Nelson e Quick, 2003) que abraze espaço para um processo mais demorado de discussão e negociação com as associações, contribuiria para o exercício do *sensemaking* (Burnes, 2004), possivelmente minimizando os conflitos.

Na primeira reunião do Conselho Consultivo percebe-se que a discussão se desenvolveu simultaneamente em três níveis distintos de comunicação, que, tendo sido ignorados, podem ter contribuído na amplificação do conflito. O primeiro foi o “enfoque técnico” utilizado pelos gestores, que tentaram justificar o fechamento do parque, já decidido *a priori*, com termos e critérios técnicos, muitos dos quais pouco compreensíveis para alguns dos presentes. O segundo foi a “emoção” inserida nos argumentos do presidente da AMAF, que como frequentador do parque não aceitava a perda desse direito. E o terceiro foi a “abordagem política” do presidente da AABF, que estaria disposto a aceitar o argumento técnico, desde que este fosse discutido mais abertamente contemplando os frequentadores do parque.

A condução da reunião dentro de um caráter informativo, ao invés da adoção de uma estratégia mais democrática ou participativa, também deve ter colaborado para a reação negativa imediata de alguns participantes. A decisão foi apresentada como já tomada e foi comunicada como uma imposição em um fórum que deveria ter caráter democrático. Mesmo sendo uma decisão já tomada e necessária para atender a uma determinação estabelecida em decreto, a forma e o prazo de implementação poderiam ter sido debatidos e conformados pelo Conselho.

Outra questão que pode ser discutida com os alunos se refere à implantação do Conselho Consultivo. A formação do Conselho parece ter se dado de forma precipitada, sem a preparação tanto da gestora quanto dos demais participantes sobre seus papéis e responsabilidades, sem a discussão da dinâmica de seu funcionamento ou do estabelecimento de normas e procedimentos para tal, tampouco sem ter havido a capacitação dos membros nas legislações e regulamentações pertinentes à gestão do parque.

Cabe destacar que para que a mudança no horário de funcionamento do parque seja aceita pelos *stakeholders* é necessária a mudança de sua percepção sobre a função do parque: este não é mais uma área de lazer da comunidade, mas uma unidade de conservação ambiental com todas as implicações envolvidas na sua conservação. Esta mudança requer ações contínuas de sensibilização e engajamento dos *stakeholders*.

Na Figura 5 é apresentada uma sugestão de Plano de Gestão da Mudança para este caso, seguindo a proposta de Kotter (1997). Esta não deve ser considerada como uma resposta modelo, mas apenas como exemplo de ações que podem ser implementadas em situações similares. Os alunos certamente apresentarão propostas diversas que complementarão ou substituirão aquelas aqui oferecidas.

Figura 5 - Sugestão de Plano de Gestão da Mudança Aplicado ao Caso

Passos	Descrição
1. Estabelecer senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer reuniões com maior frequência.</li> <li>• Em reuniões preliminares apresentar:</li> <li>• Diagnóstico de especialistas (veterinário e botânico) que apresentem riscos e fatos concretos sobre os danos já causados à flora e fauna do parque.</li> <li>• Relatório do Corpo de Bombeiros sobre os riscos de acidentes com visitantes durante a poda das árvores e manutenção das trilhas (com fotos).</li> <li>• Promover a discussão sobre os riscos e consequências dos fatos apresentados.</li> </ul>
2. Criar uma coalizão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar o Decreto que estabelece as Normas de Uso de Unidade de Conservação.</li> <li>• Criar uma equipe com membros do Conselho e especialistas para discutir e propor com se dará a mudança.</li> <li>• Envolver através de representação oficial (gestora do parque) os níveis hierárquicos superiores na Secretaria de Meio Ambiente negociando um prazo maior para implementação do novo horário de funcionamento.</li> </ul>
3. Desenvolver a visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar o plano gestor da mudança, contemplando ações, responsabilidades e prazos.</li> <li>• Planejar e detalhar as atividades que serão executadas às segundas-feiras.</li> </ul>
4. Comunicar a mudança da visão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e implementar um plano de comunicação para sensibilizar os visitantes e divulgar as ações.</li> <li>• Manter o Conselho envolvido e informado sobre os detalhes das ações em implementação.</li> </ul>
5. Promover uma ação ampla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as reações dos visitantes e demais envolvidos, identificando e buscando minimizar barreiras e amplificar os benefícios no longo prazo para os usuários do parque e a natureza.</li> <li>• Propor pequenas iniciativas que possam ser implementadas pelos visitantes durante sua caminhada, que contribuam para a melhoria da flora e da fauna (ex: relato de comportamento estranho de animais ou evidencia de pragas nas plantas), com objetivo de aumentar seu engajamento na questão da preservação do parque.</li> </ul>
6. Criar realizações de curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar e comunicar os benefícios alcançados através da melhoria da saúde dos animais e os aprimoramentos obtidos na flora.</li> <li>• Reconhecer e agradecer formalmente a contribuição dos diversos membros do Conselho.</li> </ul>
7. Consolidar ganhos e produzir mais mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar credibilidade dos resultados obtidos no curto prazo para alavancar a mudança definitiva de horário.</li> <li>• Usar ações de comunicação (com membros do Conselho e visitantes) para revigorar o processo de mudança.</li> </ul>
8. Ancorar novas abordagens na cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover palestras e encontros com os especialistas (veterinário e botânico), envolvendo membros do Conselho e visitantes, com objetivo de reforçar as justificativas da mudança, os benefícios no longo prazo e a valorizar a cultura de conservação ambiental.</li> </ul>

Fonte: Os autores com base em Kotter (1997)

Em relação às dificuldades para implantação das diretrizes participativas do SNUC (Brasil, 2000), pode-se primeiramente apresentar os aspectos teóricos e a proposição de Wondolleck e Yaffee (2000), seguida da identificação das barreiras à colaboração no caso estudado.

Alguns exemplos de casos de sucesso e fracasso na gestão participativa em áreas de proteção ambiental brasileiras podem servir de ilustração. A situação de conflito é relatada por Ferreira *et al.* (2001), que estudaram os conflitos provocados pela institucionalização de áreas protegidas no Brasil, especificamente no entorno de três unidades e conservação: APA de Ilha Comprida, Estação Ecológica de Juréia-Itatins e Parque Estadual do Alto Ribeira. Eles concluem que os grupos de atores sociais analisados (ONGs, agentes institucionais e grupos sociais locais) respondem de diferentes maneiras aos problemas causados pela mudança social oriunda da institucionalização da conservação do ecossistema em que vivem e trabalham. Para eles o processo de institucionalização foi responsável por criar as condições ideais para o conflito entre atores sociais heterogêneos.

Horowitz e Bursztyn (2004, p. 87), por sua vez, analisam as ações de planejamento e manejo e sua implantação no Parque Nacional de Brasília. Em função das dificuldades encontradas durante esse processo, elas identificaram diversos fatores, que, quando combinados, contribuem para o fracasso da iniciativa. São eles:

- “- processo político institucional, sócio-econômico e cultural no qual evolui o conceito das unidades;
- organização e estrutura debilitada das instituições que administram o Parque;
- compartimentação intra e inter institucional;
- descontinuidade administrativa;
- pessoal insuficiente e formação inadequada;
- não alocação de verbas e falta de incentivo aos programas de proteção e pesquisa;
- desconhecimento de alguns dirigentes dos objetivos e importância do parque.”

No caso específico do Bosque da Freguesia, algumas lições podem ser tiradas em relação à implantação das diretrizes de gestão participativa em Parques Naturais. Por exemplo, quando entrevistada posteriormente, a gestora do parque enfatizou que, apesar dos erros cometidos, a experiência do Conselho Consultivo fora excelente. Porém, ela entendia que o Conselho não pode ser implantado e gerido somente com base em um processo de tentativa e erro. A formação dos Conselhos Consultivos dos parques deveria ser fruto de um estudo apurado e de preparação dos gestores e atores sociais participantes. Segundo ela, este processo poderia levar de seis meses a um ano e envolveria um grupo de trabalho para ajudar os gestores e acompanhamento de metas e indicadores de desempenho.

Em disciplinas ligadas à gestão ambiental, será interessante identificar que durante o processo faltaram alguns instrumentos básicos de criação e gestão de Conselhos Consultivos, quais sejam:

1. Normas e procedimentos para criação de Conselhos Consultivos, incluindo aí a identificação de todos os possíveis participantes e processo democrático de escolha dos membros.
2. Metodologia de gestão de Conselhos Consultivos.
3. Capacitação do gestor dos parques para criar e presidir Conselhos Consultivos.
4. Capacitação mais efetiva dos membros do Conselho.
5. Equipe multidisciplinar de apoio aos Conselhos Consultivos.

## REFERÊNCIAS

- BURNES, Bernard (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, v. 41, n.6, p. 977-1992.
- BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de Julho de 2000 (2000). Regulamenta o artigo 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Ministério do Meio Ambiente, Brasília.
- CHARON, Joel M. (2007). *Symbolic Interactionism: an introduction, an interpretation, an integration*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- COHEN, A. R. & FINK, S. L. (2003). *Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- CUTCHER, L. (2009). Resisting change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, v. 22, n. 3, p. 275-289.
- FERREIRA, L., C., SIVIERO, S., CAMPOS, S., V., SILVEIRA, P. C. B., OLIVEIRA, V., G. MENDES, A. B. V., PINTO, A., O. (2001). Conflitos Sociais em Áreas Protegidas no Brasil: Moradores, Instituições, ONGs no Vale do Ribeira e Litoral Sul. *Idéias [Online]*.
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- GRIFFIN, R. W. & MOORHEAD, G. (2006). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ática.
- HOROWITZ, C., BURSZTYN, M., A., A. (2004). Unidades de Conservação e o paradigma da sustentabilidade: O exemplo do Parque Nacional de Brasília. *Anais do IV Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação*, Vol 1, 2004, pp. 82-91.
- KOTTER, John P. (1997). *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus
- LEWIN, Kurt (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, v.1, p. 5-41.
- MAITLIS, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, v. 48, p.21-49.
- NELSON, D. L. & QUICK, J. C. (2003). *Organizational Behaviour: foundations, realities and challenges*. Mason: Thomson.
- SELIN, Steve, CHEVEZ, Deborah (1995). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Journal of Environmental Management*. New York, v.19, n. 2, March, 1995, p. 189-195.
- WONDOLLECK, Julia, YAFFEE, Steven (2000). *Making Collaboration Work: Lessons from Innovation in Natural Resource Management*. Washington, DC. Island Press.