

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Marcos Cohen**

**Avaliação do Uso de Estratégias Colaborativas na Gestão  
de Unidades de Conservação do Tipo Parque na Cidade  
do Rio de Janeiro**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Doutor pelo Programa de  
Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva  
Co-orientadora: Profa. Alessandra Magrini

Rio de Janeiro  
Abril de 2007



**Marcos Cohen**

**Avaliação do Uso de Estratégias Colaborativas na Gestão  
de Unidades de Conservação do Tipo Parque na Cidade  
do Rio de Janeiro**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

COPPEAD- UFRJ

**Prof. Luiz Felipe Guanaes Rego**

Departamento de Geografia – PUC-Rio

**Profa. Letícia Moreira Casotti**

UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Coordenador Setorial do Centro de Ciências Sociais - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 10 de abril de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Marcos Cohen**

Professor e Supervisor de Área do Departamento de Administração da PUC-Rio. Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, com especialização em Marketing. Engenheiro de Produção pela UFRJ. Atuou profissionalmente como: coordenador e gerente de estudos de mercado da Diretoria de Marketing Estratégico da Embratel; assessor da Diretoria Financeira e coordenador de projetos organizacionais da Cia. Metalúrgica Bárbara (atual Saint Gobain Canalizações); gerente de planejamento de materiais da Folic; consultor de empresas sênior da Andersen Consulting (atual Accenture).

### Ficha Catalográfica

Cohen, Marcos

Avaliação do uso de estratégias colaborativas na gestão de unidades de conservação do tipo parque na cidade do Rio de Janeiro / Marcos Cohen ; orientador: Jorge Ferreira da Silva ; co-orientadora: Alessandra Magrini. – 2007.

341 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Meio ambiente. 3. Estratégias colaborativas. 4. Unidades de conservação. 5. Parques. 6. Gestão participativa. 7. Desenvolvimento sustentável. 8. Parcerias. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Magrini, Alessandra. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A meus queridos Pais,  
pelo amor infindável e sacrifícios  
feitos para que eu pudesse chegar até aqui!

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Prof. Jorge Ferreira da Silva, que durante estes doze anos de convívio na PUC-Rio, sempre me apoiou e confiou em meu trabalho.

À Profa. Alessandra Magrini, pela paciência e precisas contribuições à realização da pesquisa.

Aos professores do Departamento de Administração da PUC-Rio que me auxiliaram nessa difícil escalada.

Às caras amigas e colegas de turma Sílvia Becher-Costa e Katia Rousseau, pelo companheirismo e ajuda nas horas difíceis.

Às caras amigas e colegas de Doutorado Lenise Saraiva de Vasconcelos Costa e Graziela Fortunato, sempre prontas a ajudar.

À secretária do Departamento Maria Teresa Campos, por quebrar todos os galhos do mundo, sempre com um sorriso nos lábios.

À Mônica Sztern, companheira nas boas e nas más horas.

À Maria de Lourdes Figueira, pela ajuda na pesquisa do PARNA da Tijuca.

À Secretaria Municipal de Meio Ambiente

Ao IEF-RJ

Ao IBAMA

Aos Gestores dos parques que participaram da pesquisa e que foram fundamentais para seu sucesso.

Aos atores sociais entrevistados durante a pesquisa, que contribuíram de forma significativa para a sua realização.

À Giorgia Werneck pela eficiência e gentileza na transcrição das entrevistas.

## Resumo

Cohen, Marcos; Silva, Jorge Ferreira da. **Avaliação do uso de estratégias colaborativas na gestão de unidades de conservação do tipo parque na cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2007. 341p. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

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. Algumas das características inovadoras do SNUC são a definição de diretrizes e os mecanismos que assegurem a participação da sociedade, bem como a abertura para a colaboração de organizações não-governamentais, organizações privadas e pessoas físicas na criação, implantação e gestão dessas unidades. Na cidade do Rio de Janeiro, existem diversos tipos de unidades de conservação ambiental, sob responsabilidade de diferentes esferas do estado, porém as mais comuns são a do tipo parque. Trabalhos acadêmicos recentes, relatórios de auditorias realizados em alguns parques e a imprensa em geral têm mostrado que, apesar dos esforços empreendidos, os órgãos governamentais responsáveis vêm enfrentando dificuldades na implementação de uma gestão mais participativa, no estabelecimento de parcerias e na garantia da sustentabilidade desses parques. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o objetivo de entender como as estratégias colaborativas utilizadas pelos responsáveis pelas unidades de conservação do tipo parque vêm sendo implementadas e como afetam os resultados da gestão e o relacionamento com diferentes grupos de atores sociais envolvidos, buscando, ao mesmo tempo, identificar os problemas vivenciados pelos gestores e os fatores intervenientes que facilitam ou dificultam sua atuação. Foram realizados múltiplos estudos de caso de unidades de conservação do tipo parque no Rio de Janeiro, sendo seis parques municipais, um parque estadual e um parque federal. Os dados foram coletados junto aos órgãos gestores dos parques e a representantes dos principais grupos de atores sociais envolvidos ou interessados na gestão desses parques. Realizaram-se pesquisas documentais, observações diretas e entrevistas semi-estruturadas. Após a análise dos casos individuais procedeu-se a uma análise cruzada dos casos para identificar padrões de estratégias, de resultados alcançados e de

problemas comuns a todos eles. As conclusões indicam que os órgãos dos governos responsáveis vêm tomando iniciativas para estabelecer uma gestão mais participativa, por meio de Conselhos Consultivos, porém a maioria dos parques não havia ainda implementado tais Conselhos durante a realização da pesquisa. Observou-se também que o processo de formação e condução dos Conselhos é ainda lento e deficiente, causando problemas entre gestores e atores sociais. A grande quantidade de atores sociais e a presença de complexos fatores, tais como, falta de recursos financeiros, pressões de agentes econômicos e políticos, violência e crescimento urbano desordenado são fatores agravantes. Os casos revelaram diferentes formas de parcerias com outras organizações, desde informais até complexas, envolvendo múltiplos atores e mais de uma esfera de governo. Porém, fatores como burocracia, falta de autonomia dos gestores e a não utilização de instrumentos de gestão adequados a essa nova realidade são empecilhos à expansão dessas estratégias. Ao final, apresenta-se uma modelagem das interações observadas, seguida de proposições de caráter teórico sobre como as estratégias colaborativas são influenciadas pelos diferentes fatores identificados e como elas afetam os resultados da gestão dos parques, visando futuras pesquisas.

### **Palavras-chave**

Meio ambiente; Estratégias colaborativas; Unidades de conservação; Parques; Gestão participativa; Desenvolvimento sustentável; Parcerias.

## Abstract

Cohen, Marcos; Silva, Jorge Ferreira da. **Evaluation of collaborative strategies used in the managing environmental parks in Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2007. 341 p. PhD Dissertation. IAG / Departamento de Administração, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro.

The National System of Conservation Units was established in Brazil, in July 2000, through Federal Law 9985. This legislative instrument defined different categories of environmental conservation units, in attempt to preserve them and regulate their sustainable use and management. Among the main innovations it comprises, the main aspect that should be pointed out is the fact that it ensures the participation of members of society in general as well as the collaboration of non-governmental organizations, enterprises and individual community members in implementing and managing such units. The city of Rio de Janeiro encompasses different types of conservation units, reporting to different governmental spheres; however, most of them belong to the category of parks. Recent academic studies, reports from auditing organizations that analyzed some of these parks and the press itself have revealed that state institutions have not been successful in their efforts of implementing more collaborative and participative management, in establishing productive partnerships and in assuring the sustainability of these parks. The present exploratory research of qualitative nature aims at analyzing the implementation of collaborative strategies in environmental parks and their effect on the results obtained by management, as well as the nature of the relationships set with the different social players involved. Management problems and the intervening factors that have helped or hindered the sustainability and conservation of such parks are also studied. Multiple case studies were used in the study: six municipal conservation parks managed by the city of Rio de Janeiro, one state park owned by the state of Rio de Janeiro and one federal park. Data were collected from the managing departments of those parks and from representatives from the different categories of stakeholders, including not only those involved directly in managing the parks but also those interested in the parks as users. Based on documentation, direct observation and semi-structured interviews, the cases were analyzed individually and collectively, through cross-analysis, to identify common patterns of strategy implementation, successful practices and underlying problems. The findings revealed that

governmental agencies have been making an effort to establish more participative management by means of councils, yet these management boards had not actually been implemented at the time of this research. The process of organizing and conducting such councils is slow and inefficient, and can cause controversies among social players and the management teams. The diversity of social actors and intervening factors such as lack of funds, economic and political pressures, uncontrollable urban growth and violence can be aggravating issues. The cases have shown different forms of partnership maintained with varied organizations – ranging from informal to complex; involving multiple actors and even different governmental powers. Factors such as bureaucracy, lack of management autonomy and the inadequate use of managing tools can be barriers to the expansion of such collaborative strategies. As a result of the findings, it was possible to devise a model of the interactions disclosed in the cases studied and a series of theoretical principles to explain how collaborative strategies are influenced by the different factors and how these strategies can affect the success of park management procedures. This model can be groundwork for future research.

### **Key-Words**

Environment; Collaborative strategies; Conservation units; Parks; Participative management; Sustainable development; Partnerships

## Sumário

1 Introdução	20
1.1. O Desenvolvimento Sustentável Local e as Unidades de Conservação	20
1.2. Entendimento e Definição do Problema da Pesquisa	23
1.3. Principais Objetivos da Pesquisa	32
1.4. Delimitação da Pesquisa	33
1.5. Relevância da Pesquisa	33
2 Referencial Teórico	35
2.1. Evolução do Pensamento e da Legislação Ambiental	38
2.2. Gestão Ambiental Pública e Legislação Ambiental	43
2.2.1. Gestão Ambiental Pública	43
2.2.2. Legislação Ambiental e Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação	46
2.3. Conflitos Ambientais Urbanos	52
2.4. Estratégias Colaborativas e sua Aplicação ao Caso de Unidades de Conservação Ambiental	55
2.4.1. Alianças e Redes de Colaboração	55
2.4.2. Colaboração nas Questões Ambientais	59
2.4.3. Enfoque Institucionalista	63
2.4.4. Críticas à Colaboração	65
2.4.5. Experiências com Gestão Participativa em Unidades de Conservação	66
2.5. Identificação dos Principais Atores Sociais Envolvidos com a Gestão de Unidades de Conservação Ambiental	70
2.5.1. O Estado	71
2.5.2. Comunidades Urbanas	74
2.5.3. Organizações Não Governamentais (ONGs)	77
2.5.4. Empresas	79
2.5.5. Órgãos de Financiamento	81
2.6. Discussão dos Resultados da Pesquisa Bibliográfica	82
3 Metodologia	84

3.1. Estruturação Geral da Pesquisa	84
3.2. Premissas Filosóficas da Pesquisa	85
3.2.1. Alternativas de Paradigmas de Pesquisa	85
3.2.2. Decisão sobre o Paradigma de Pesquisa	87
3.3. Definições Estratégicas da Pesquisa	89
3.4. Método de Pesquisa	94
3.4.1. Elaboração do Pré-Projeto da Pesquisa	94
3.4.2. Elaboração do Projeto de Pesquisa	95
3.4.3. Aprovação e Revisão do Projeto de Pesquisa	95
3.4.4. Desenho Conceitual e Elaboração do Protocolo de Estudo de Caso	96
3.4.4.1. Desenho Conceitual do Estudo de Caso	96
3.4.4.2. Protocolo dos Estudos de Caso	98
3.5. Limitações do Método	104
4 Apresentação e Análise Individual dos Estudos de Caso	106
4.1. Os Casos dos Parques Naturais Municipais	106
4.1.1. A Secretaria Municipal de Meio Ambiente	106
4.1.1.1. Breve Histórico do Sistema Municipal de Meio Ambiente	106
4.1.1.2. Atribuições e Organização da SMAC	107
4.1.1.3. Análise das Estratégias Centralizadas para Gestão dos Parques	111
4.1.2. Estudo de Caso do PNM Chico Mendes	129
4.1.2.1. Caracterização do Parque	129
4.1.2.2. Identificação dos Atores Sociais Locais	131
4.1.2.3. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	136
4.1.3. Estudo de Caso do PNM de Marapendi	146
4.1.3.1. Caracterização do Parque	146
4.1.3.2. Identificação dos Atores Sociais Locais	147
4.1.3.3. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	151
4.1.4. Estudo de Caso do PNM da Prainha	160
4.1.4.1. Caracterização do Parque	160
4.1.4.2. Identificação dos Atores Sociais Locais	161
4.1.4.3. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	163
4.1.5. Estudo de Caso do PNM Bosque da Barra	172

4.1.5.1. Caracterização do Parque	172
4.1.5.2. Identificação dos Atores Sociais Locais	174
4.1.5.3. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	176
4.1.6. Estudo de Caso do PNM do Penhasco Dois Irmãos	187
4.1.6.1. Caracterização do Parque	187
4.1.6.2. Identificação dos Atores Sociais Locais	187
4.1.6.3. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	191
4.1.7. Estudo de Caso do PNM do Bosque da Freguesia	199
4.1.7.1. Caracterização do Parque	199
4.1.7.2. Identificação dos Atores Sociais Locais	200
4.1.7.3. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	203
4.1.8. Estudo de Caso do Parque Estadual da Pedra Branca	220
4.1.8.1. O Instituto Estadual de Florestas (IEF-RJ)	220
4.1.8.2. Caracterização do Parque	221
4.1.8.3. Identificação dos Atores Sociais Locais	223
4.1.8.4. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	225
4.1.9. Estudo de Caso do Parque Nacional da Tijuca	246
4.1.9.1. O IBAMA	246
4.1.9.2. Caracterização do Parque	246
4.1.9.3. Identificação dos Atores Sociais Locais	247
4.1.9.4. Análise da Gestão e das Estratégias Utilizadas para Atender ao SNUC	249
5 Análise entre Casos e Discussão dos Resultados	261
5.1. Gestão Participativa das Unidades de Conservação do Tipo Parque	262
5.1.1. Formação e Condução do Conselho Consultivo	262
5.1.2. Associações de Amigos de Parques e Outras Parcerias Informais	265
5.2. Colaboração com ONGs, Empresas e Instituições	268
5.2.1. Colaboração para Recuperar e Conservar os Ecossistemas	271
5.2.2. Colaboração em Educação Ambiental	272
5.2.3. Colaboração em Pesquisas Científicas	273
5.2.4. Colaboração para Organizar Atividades de Lazer e Ecoturismo	274

5.3. Formas Alternativas de Gestão	275
5.3.1. Gestão Compartilhada	275
5.3.2. Gestão em Mosaico	276
5.4. Fatores de Sucesso para a Gestão dos Parques	277
6 Conclusões	279
6.1. Conclusões à Luz dos Objetivos da Pesquisa	279
6.2. Modelo Conceitual do Problema	283
6.2.1. Proposições do Modelo	287
6.3. Considerações Finais	288
6.3.1. Reflexões sobre o Futuro	289
7 Glossário	290
8 Referências Bibliográficas	306
9 Anexos	308
9.1. Anexo 1 – Mapa das Unidades de Conservação do tipo Parque na cidade do Rio de Janeiro	308
9.2. Anexo 2 – Carta de Apresentação do Pesquisador	309
9.3. Anexo 3 – Listas de Questões para Entrevistas	310
9.4. Anexo 4 – Listagem Codificada das Entrevistas, Reuniões e Documentos da Pesquisa	319
9.5. Anexo 5 – Primeira Página do Termo de Cooperação entre SMAC e Carvalho Hosken para Adoção do PNM Prof. Mello Barreto	324
9.6. Anexo 6 – Mapa e Foto Aérea do PNM Chico Mendes	325
9.7. Anexo 7 – Mapa e Foto Aérea do PNM de Marapendi	326
9.8. Anexo 8 – Notícias sobre Poluição das lagoas da Barra da Tijuca Fonte: SERLA (2007)	327
9.9. Anexo 9 – Listagem da Fundação Parques e Jardins comprovando a adoção de uma área do PNM de Marapendi pela Associação do Condomínio Mundo Novo	331
9.10. Anexo 10 – Mapa e Foto Aérea do PNM Prainha	332
9.11. Anexo 11 – Folha de instauração do Inquérito Civil contra Autoridades e gestores do PNM da Prainha	333
9.12. Anexo 12 – Mapa e Foto Aérea do PNM Bosque da Barra	334
9.13. Anexo 13 – Mapa e Foto Aérea do PNM do Penhasco Dois Irmãos	335

9.14. Anexo 14 – Mapa e Foto Aérea do PNM Bosque da Freguesia	336
9.15. Anexo 15 – Documentos relativos à Crise do Conselho Consultivo do PNM Bosque da Freguesia	337
9.16. Anexo 16 – Mapa e Foto Aérea do PE da Pedra Branca	340
9.17. Anexo 17 – Mapa e Foto Aérea do PARNA da Tijuca	341

## Lista de figuras

Figura 1- Modelo que representa o conceito de desenvolvimento sustentável	21
Figura 2 - Modelo lógico de inter-relação entre os conceitos estudados	36
Figura 4 - Os quatro paradigmas segundo Burrell e Morgan (2003 (1979), p.3 )	86
Figura 5 – Fluxo das etapas e atividades da pesquisa	94
Figura 6 - Organograma da Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMAC, 2005)	108
Figura 7 - Mapa da região mostrando os parques Chico Mendes e Marapendi	130
Figura 8 – Área do PNM de Marapendi adotada pela Associação Mundo Novo	156
Figura 10- Unidades de Conservação do Tipo Parque na cidade do Rio de Janeiro	308
Figura 11 – Mapa do PNM Chico Mendes	325
Figura 12 – Foto com vista aérea do PNM Chico Mendes	325
Figura 13 – Mapa do PNM e da APA de Marapendi	326
Figura 14 – Foto com vista aérea do PNM Chico Mendes	326
Figura 15 – Mapa do PNM da Prainha	332
Figura 16 – Foto com vista aérea do PNM da Prainha	332
Figura 17 – Mapa do PNM Bosque da Barra	334
Figura 18 – Foto aérea do PNM Bosque da Barra	334
Figura 19 – Mapa do PNM do Penhasco Dois Irmãos	335
Figura 20 – Foto aérea do PNM do Penhasco Dois Irmãos	335
Figura 21 – Mapa do PNM Bosque da Freguesia	336
Figura 22 – Foto aérea do PNM Bosque da Freguesia	336
Figura 23 – Mapa do PE da Pedra Branca	340
Figura 24 – Núcleo da Lagoa do Camorim	340
Figura 25 – Mapa do PARNA da Tijuca mostrando três setores do parque	341
Figura 26 – Vista aérea do setor da Pedra Bonita e Pedra da Gávea	341

## Lista de tabelas

Tabela 1- População Urbana e Rural no Brasil ao longo dos anos (em milhares)	24
Tabela 2 –Estatísticas de denúncias de crimes ambientais	235
Tabela 3 – Estatísticas do IEF-RJ sobre o Progrma “Zero-Zero” ( IEF, 2007)	237

## Lista de quadros

Quadro 1 – Lista dos Parques existentes na cidade do Rio de Janeiro à época da pesquisa.	100
Quadro 2 – Motivos para seleção dos parques para os estudos de caso	101
Quadro 3 - Resumo das gravações e anotações de dados	102
Quadro 4 – Lista dos Parques Naturais Municipais selecionados para os estudos de caso	110
Quadro 5 – Mudanças de Governo e de gestão no IEF-RJ	225
Quadro 6 – Análise dos Conselhos Consultivos por Parque	263
Quadro 7 – Análise das Parcerias com Associações de Amigos do Parque e Parcerias informais	267
Quadro 8 – Análise do alcance dos Objetivos de cada Parque por meio de colaboração	269
Quadro 9 – Resumo dos Fatores de Sucesso para gestão dos parques	278
Quadro 10 - Grau de alcance dos objetivos por esferas de governo	283

## Lista das Siglas mais usadas

AABF – Associação dos Amigos do Bosque da Freguesia  
AMAF – Associação de Moradores e Amigos da Freguesia  
AMCT – Associação dos Moradores do Canal das Taxas  
AMOL – Associação dos Moradores da Orla da Lagoa da Barra da Tijuca  
AMOR – Associação dos Moradores do Recreio dos Bandeirantes  
APA – Área de Proteção Ambiental  
ASAP – Associação dos Surfistas e Amigos da Prainha  
CADI – Condomínios Associados Dois Irmãos  
CAL – Associação de Moradores do Alto Leblon  
CEA – Centro de Educação Ambiental  
CECA – Comissão Estadual de Controle Ambiental  
CEDAE – Companhia Estadual de Águas e Esgotos  
COMLURB – Companhia Municipal de Limpeza Urbana do Rio de Janeiro  
CONSEMAC – Conselho Municipal de Meio Ambiente  
FEEMA – Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente  
FAFERJ - Federação das Associações de Moradores em Favelas do RJ  
FPJ – Fundação Parques e Jardins do Rio de Janeiro  
FUNBIO – Fundo Brasileiro para a Biodiversidade  
GAE – Grupo de Ação Ecológico  
GDA – Grupamento de Defesa Ambiental  
GRUDE – Grupo de Defesa Ecológica  
GUC – Gerência de Unidades de Conservação da SMAC  
ha – Hectare  
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.  
IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IEF-RJ – Instituto Estadual de Florestas do Rio de Janeiro  
MMA – Ministério do Meio Ambiente  
NIMA – Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente da PUC-Rio  
NIMA-JUR – Setor Jurídico do NIMA  
ONG – Organização Não-Governamental  
PARNA – Parque Nacional

PCRJ – Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

PNM – Parque Natural Municipal

REBEA – Rede Brasileira de Educação Ambiental

SEA – Secretaria de Estado de Ambiente do Rio de Janeiro (antiga SEMADS)

SEMADS – Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Rio de Janeiro

SEMA – Secretaria Federal do Meio Ambiente

SERLA – Fundação Superintendência Estadual de Rios e Lagoas

SMAC – Secretaria Municipal de Meio Ambiente

SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação

TCMRJ – Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro