



## PLANO MUNICIPAL DA MATA ATLÂNTICA DE SÃO PAULO: OFICINAS PARTICIPATIVAS COMO PARTE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

<sup>1</sup>Guilherme Leite Gaudereto  
<sup>2</sup>Alexandre de Oliveira e Aguiar  
<sup>3</sup>Amarilis Lucia Castelli Figueiredo Gallardo

### RESUMO

O município de São Paulo iniciou, em 2014, a elaboração do Plano Municipal da Mata Atlântica, impulsionado pela Lei da Mata Atlântica e pela revisão do Plano Diretor, que ocorreria no mesmo ano. Este artigo analisa o processo de condução das oficinas participativas para identificação de potenciais áreas prioritárias para conservação e recuperação da vegetação de Mata Atlântica na cidade de São Paulo, como parte do planejamento. O estudo de caso apoiou-se em informações de documentos e registros, bem como em observação direta e participante, coletadas durante a preparação e execução das oficinas. Os temas analisados foram: a preparação e organização das oficinas, incluindo o contexto político, estratégico e a comunicação com partes interessadas; a realização das oficinas, a participação e os resultados atingidos; e as lições aprendidas e consequências para o processo de planejamento como um todo. Como resultado, observou-se que as oficinas capturaram informações importantes; mas houve uma limitação no número de participantes. A limitação resultou da adoção de um cronograma apertado, fruto do contexto político da cidade na época, bem como do contingente de profissionais disponíveis e aptos para as oficinas. Um aspecto positivo foi o aprimoramento no método promovido entre oficinas sucessivas. Concluiu-se que as oficinas permitiram agregar o conhecimento técnico e os saberes da população local para sua utilização nas próximas etapas do plano. As dificuldades presentes referem-se a entraves para articulação com outras áreas da administração pública e com outros agentes para a comunicação com a comunidade.

**Palavras-chave:** Plano Municipal da Mata Atlântica; Participação pública; Políticas públicas.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho, São Paulo - UNINOVE (Brasil). Professor em Gestão da Qualidade pela Universidade Nove de Julho, São Paulo – UNINOVE (Brasil). E-mail: [gaudereto.guilherme@gmail.com](mailto:gaudereto.guilherme@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo, São Paulo - USP (Brasil). Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade e do Programa de Pós-graduação em Cidades Inteligentes e Sustentáveis pela Universidade Nove de Julho, São Paulo - UNINOVE (Brasil). E-mail: [aaguiar@uni9.pro.br](mailto:aaguiar@uni9.pro.br)

<sup>3</sup> Pós Doutora em Ciências Ambientais pela School of Environmental Sciences da University of East Anglia, Reino Unido (Europa). Professora do Programa de Mestrado em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade e do Programa de Cidades Inteligentes e Sustentáveis pela Universidade Nove de Julho, São Paulo - UNINOVE (Brasil). Professora do Departamento de Engenharia Hidráulica e Ambiental da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. E-mail: [amarilislcfgallardo@gmail.com](mailto:amarilislcfgallardo@gmail.com)



## MUNICIPAL ATLANTIC FOREST PLAN IN SÃO PAULO: PARTICIPATIVE WORKSHOPS AS PART OF THE PLANNING PROCESS

### ABSTRACT

In 2014, the Municipality of São Paulo started the implementation of the Atlantic Forest Municipal Plan, driven by the Atlantic Forest Law and by the revision of the Master Plan that took place in the same year. This article analyzes the process of conducting participatory workshops to identify potential priority areas for conservation and recovery of the Atlantic Forest vegetation in the city of São Paulo as part of the planning activities. The case study relied on information from documents and records, as well as direct and participant observation, collected during the preparation and execution of the workshops. The topics analyzed were: the preparation and organization of workshops, including the political and strategic contexts and communication with stakeholders; the workshops accomplishment, the participation and the results achieved, the lessons learned and the

consequences for the whole planning process. Thus, on the one hand it was observed that the workshops captured important information; however, there was a limitation in the number of participants. The limitation resulted from the adoption of a tight schedule coming from the political context of the city at the time, as well as from the number of professionals available and suitable for the workshops. A positive aspect was the improvement in the method promoted between successive workshops. It is concluded that the workshops allowed aggregating the technical knowledge and the local population knowledge, what can be included in the next steps. The presented difficulties refer to obstacles to articulation with other areas of public administration and other agents.

**Key-words:** Municipal Atlantic Forest Plan; Public participation; Public policies

## PLAN MUNICIPAL DE MATA ATLÂNTICA DE SÃO PAULO: TALLERES PARTICIPATIVOS COMO PARTE DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO

### RESUMEN

La ciudad de São Paulo comenzó, en 2014, el desarrollo del Plan Municipal de Mata Atlântica debido al incentivo de la Ley Forestal del Atlântico y la revisión del Master Plan en el mismo año. Esta investigación analiza el proceso de conducción de los talleres participativos para la identificación de posibles áreas prioritarias para la conservación y restauración de la vegetación de la Mata Atlântica en São Paulo. La investigación tiene como base un estudio de caso apoyado por información de documentos y registros, así como la observación directa y participante obtenida durante la preparación y ejecución de los talleres. Los temas tratados fueron: la preparación y organización de los talleres, incluyendo contextos políticos y estratégicos y la comunicación con las partes interesadas; los talleres, la participación y los resultados obtenidos; y las lecciones aprendidas y las

implicaciones para todo el proceso de planificación. Como resultado, se observó que los talleres lograrán identificar información importante para el planeamiento; por el otro, hubo una limitación en el número de participantes en las oficinas. Esta limitación es resultado de un ajustado calendario en el contexto político de la ciudad y el reducido contingente de profesionales disponibles y aptos para los talleres. Un aspecto positivo fue la mejora en el método entre los talleres sucesivos. Se concluye que los talleres lograron añadir la experiencia y el conocimiento de la población local al proceso de planeamiento. Las dificultades identificadas se relacionan con las barreras a la cooperación con otras áreas de la administración pública y otros agentes.

**Palabras-clave:** Plan Municipal de Mata Atlântica; Participación pública; Políticas públicas.



## INTRODUÇÃO

O bioma Mata Atlântica, em sua área original, está presente em mais de 3.000 municípios brasileiros espalhados por 17 Estados. Sua vegetação está reduzida a menos de 10% de seu território original e está dispersa, de maneira fragmentada, em uma região que abrange cerca de 70% da população brasileira. Ainda assim, representa importante papel na regulação dos recursos hídricos, fertilidade do solo, clima, além de ser considerada Patrimônio Nacional pela Constituição Federal (art. 225) e um *hotspot* de biodiversidade (uma das áreas com maior biodiversidade do planeta) (Dutra, 2013; Varjabedian, 2010).

Esse bioma presta inúmeros e diversificados serviços ecossistêmicos nas áreas em que ainda está conservado, como a manutenção de biodiversidade e espaços paisagísticos, a disponibilização de água de qualidade e a regulação do clima, dentre outros. Becker e Seehausen (2011) ainda destacam outros serviços menos evidentes, mas igualmente relevantes para a sociedade, como a polinização de culturas agrícolas e florestais e o controle de erosão.

A Lei da Mata Atlântica (Lei nº 11.428) (Brasil, 2006), único diploma legal específico para um bioma na escala federal, em seu artigo 38 permite, por meio do Plano Municipal de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica (ou simplesmente PMMA – Plano Municipal da Mata Atlântica), aos municípios que possuem remanescentes desse bioma que atuem ativamente na defesa, conservação e recuperação da vegetação utilizando recursos da União com essa finalidade (Aguiar & Steinmetz, 2013).

Em 2014, motivada pela publicação de seu novo Plano Diretor, que tornou obrigatória a elaboração do PMMA, a Cidade de São Paulo iniciou os trabalhos para implementação desse plano com o apoio técnico

da Fundação SOS Mata Atlântica, instituição que contribui com o fomento dos PMMAs no País. Em função dessa obrigação legal, o poder público municipal iniciou a elaboração do plano, em 2015, por meio de três iniciativas: a assinatura de um Termo de Cooperação Técnica entre a Secretaria do Verde e Meio Ambiente (SVMA) da Prefeitura de São Paulo e essa Fundação, a criação de um Grupo de Trabalho (GT) e a criação de uma Comissão Especial no Conselho de Meio Ambiente (CADES), para elaboração e acompanhamento do PMMA, constituída por representantes de secretarias municipais, das instituições privadas e de organizações não governamentais, como previsto em uma de suas diretrizes.

Em função de recomendações do roteiro metodológico para elaboração de PMMAs, publicado pelo Ministério do Meio Ambiente, e de recomendações da Fundação SOS Mata Atlântica, o diagnóstico da situação atual da Mata Atlântica no município incluiu uma etapa participativa, tendo sido escolhido pelo GT a realização de oficinas públicas participativas. O presente trabalho tem o objetivo de analisar a realização das oficinas participativas como parte do processo de planejamento do Plano Municipal da Mata Atlântica.

## OS PLANOS MUNICIPAIS DA MATA ATLÂNTICA

De acordo com o mapa anexo à Lei 11.428/2006 (Brasil, 2008b), 3.410 municípios brasileiros (Tabela 1) estão inseridos no domínio da Mata Atlântica, podendo vir a elaborar seus respectivos PMMAs e solicitar verba da União para essa finalidade.

Tabela 1: Número de municípios inseridos no domínio do bioma Mata Atlântico por região (Brasil, 2008b).

Região	Número de municípios
Nordeste	703
Sudeste	1.506
Sul	1.130
Centro-Oeste	71
Total:	3.410

A Lei da Mata Atlântica, ao estabelecer critérios para os PMMAs, determina que esses planos sejam submetidos à aprovação dos Conselhos Municipais de Meio Ambiente, que são órgãos colegiados, compostos paritariamente pela sociedade civil organizada e o poder público.

O Decreto Federal nº 6.660, de 21 de novembro de 2008 (Brasil, 2008a), estabelece o conteúdo mínimo do Plano Municipal de Conservação e Recuperação da

Mata Atlântica em seu artigo 43, devendo, então, os planos conter:

- I. Diagnóstico da vegetação nativa com mapeamento dos remanescentes em escala 1:50.000 ou maior;
- II. Indicação dos principais vetores de desmatamento ou destruição da vegetação nativa;



- III. Indicação de áreas prioritárias para conservação e recuperação da vegetação nativa;
- IV. Indicação de ações preventivas aos desmatamentos ou destruição da vegetação nativa e de conservação e utilização sustentável da Mata Atlântica no Município. (Brasil, 2008a).

O PMMA não é de realização obrigatória, apesar de ser um importante instrumento para o planejamento ambiental (Dutra, 2013). Nesse contexto, o governo federal adotou medidas voltadas à divulgação e ao fomento da elaboração desse Plano por meio de um projeto, intitulado “Proteção da Mata Atlântica II”, que possui como objetivos a proteção, a recuperação e o manejo sustentável desse bioma.

Esse projeto de âmbito federal, que se insere na Iniciativa Internacional de Proteção ao Clima (IKI) como também na de Proteção à Natureza e da Segurança dos Reatores Nucleares da Alemanha (BMU), com o apoio técnico da Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ) e financeiro do Banco de Desenvolvimento da Alemanha (KfW Entwicklungsbank), é fomentado e coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente e tem os recursos geridos pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO).

Uma das ações desse projeto é o monitoramento dos planos que vêm sendo realizados no país. Em junho de 2014, conforme apresentado na Tabela 2, 102 cidades brasileiras estavam envolvidas, em estágios diferenciados, na elaboração de seus respectivos PMMAs (Ambiental Consulting, 2015).

Tabela 2: Estágio de desenvolvimentos dos PMMAs nos municípios brasileiros (Ambiental Consulting, 2015).

Estágio	Total de projetos
Elaborado	20
Em elaboração	63
Em implementação	5
Mobilizado	14
Não envolvidos	3.308

Como fruto do projeto Proteção da Mata Atlântica II, foi consolidado um roteiro metodológico para criação desses planos, o qual foi desenvolvido por representantes do poder público e da sociedade civil. O roteiro recomenda que o processo do PMMA seja executado em quatro etapas: organização do processo de elaboração; elaboração propriamente dita do plano; aprovação do PMMA e implantação do PMMA. O roteiro metodológico contém indicações sobre as informações que devem ser consideradas no plano, como também diversas recomendações sobre os modos para sua elaboração.

Uma das indicações é a necessidade de participação social. O documento não faz recomendações detalhadas, mas aborda o envolvimento de lideranças comunitárias em todas as etapas do plano, respeitando-se os diferentes grupos sociais e buscando mobilizar os atores mais importantes da região, por meio da divulgação das oficinas de planejamento na comunidade local. Essa participação tem o objetivo de contribuir com a conscientização, o comprometimento da população e instituições da sociedade civil e com a legitimidade do processo ao envolver a integração participativa de diferentes interesses e grupos sociais na elaboração do plano (Dutra, Cordeiro, Cordeiro, & Deitenbach, 2013). Por outro lado, há o incentivo à abordagem por meio de técnicas de planejamento

estratégico, representadas entre outros elementos pela linguagem de *forças, fraquezas, oportunidades e ameaças* utilizada ao longo do documento e pela indicação de estabelecimento de cenários de planejamento.

## GESTÃO AMBIENTAL MUNICIPAL, ÁREAS VERDES E MOBILIZAÇÃO

No Brasil a gestão ambiental é tema de competência concorrente entre os vários níveis de governo, o que significa que os municípios podem ter atuação ativa na gestão ambiental. A competência dos municípios para atuar na proteção dos recursos naturais está na Constituição (Brasil, 1988). O Sisnama – Sistema Nacional de Meio Ambiente, estabelecido pela Lei de Política Nacional do Meio Ambiente (Brasil, 1981), é composto por conselhos nos diversos níveis de governo, incluindo órgãos municipais correspondentes. O sistema recebe críticas, por exemplo de Cavalcanti (2004), devido ao distanciamento entre as decisões no âmbito do Sisnama e órgãos politicamente mais fortes, como os órgãos da área econômica, de desenvolvimento e de agricultura. O autor argumenta, ainda, que nessas condições a descentralização tem pouca chance de funcionar. Uma das estruturas que



deveria servir para essa aproximação são os conselhos.

De acordo com o IBGE (2011), todos os municípios com mais de 500.000 habitantes no Brasil tinham um Conselho de Meio Ambiente, e menos da metade dos municípios com menos de 5.000 habitantes dispunham dessa estrutura. Cabe ainda ressaltar que, de acordo com Souza e Novicki (2011), a maioria dos estudos aponta para a dimensão essencialmente democrática dos conselhos de meio ambiente. Nunes, Philippi Jr. e Fernandes (2012) destacam o papel educativo e de construção da cidadania, para além da tomada de decisão sobre políticas locais que cabe aos conselhos municipais. Jacobi (2003) estudou a experiência dos conselhos de recursos hídricos e apontou que os resultados são complexos e desiguais devido à "engenharia institucional" necessária para superar assimetrias de informação e a afirmação de uma nova cultura de direitos. Segundo Andion (2009), os conselhos municipais têm pouca representatividade, os membros têm pouca qualificação e não têm estrutura apropriada, dificultando seu papel de controle social.

Outros autores apontaram, no passado, dificuldades pelas quais os municípios passam para serem efetivos em gestão ambiental, como desafios estruturais e políticos em geral (Maglio, 2000; Salles & Assunção, 2001), a falta de receitas próprias e a excessiva dependência de repasses de governos estaduais e do governo federal (Andion, 2009). Além dos fatores estruturais, outros complicadores são as interfaces socioeconômicas dos problemas ambientais e a frequente descontinuidade da gestão (Fernandes, Malheiros, Philippi, & Sampaio, 2012). Devido aos frequentes problemas, Lubambo (2006) destaca que a municipalização da gestão em diversos setores tem provocado uma polarização entre os defensores do fortalecimento dos governos locais e os que veem nele a essência do clientelismo e da ineficiência.

Do ponto de vista das políticas participativas, a comunicação tem sido reforçada como aspecto importante. Iizuka, Gonçalves-Dias e Aguerre (2012) mostram que a abordagem top-down, muitas vezes utilizada por técnicos e especialistas, provoca um distanciamento de atores e agentes econômicos, prejudicando a negociação e o consenso, e que uma comunicação mais fluida facilita o sucesso do processo participativo. Milani (2008) destaca a importância de informações em rede para elaboração, avaliação e implementação de políticas públicas, e de questionamento dos instrumentos participativos sob a ótica de quem participa. Henriques et al. (2009) argumentam que a comunicação deve levar em conta os vínculos das pessoas com cada projeto, tendo a corresponsabilização como vínculo ideal.

De acordo com Reed (2008), as boas práticas para políticas participativas em gestão ambiental podem ser enunciadas em oito diretrizes:

- a) a participação deve estar imbuída da ênfase no empoderamento, equidade, confiança e aprendizado;
- b) a participação deve ser levada em conta tão cedo quanto possível em todo o processo, sempre que relevante;
- c) as partes interessadas relevantes têm que ser analisadas e representadas sistematicamente;
- d) objetivos claros para a participação precisam ser alinhados com as partes interessadas;
- e) os métodos devem ser selecionados e específicos para o contexto de tomada de decisão, levando-se em conta objetivos, tipos de participação e nível de engajamento;
- f) a facilitação precisa ser altamente competente;
- g) conhecimento científico e saber local precisam ser integrados; e
- h) a participação deve ser institucionalizada.

Essas questões de organização política da gestão ambiental e o movimento de municipalização da gestão se refletem na gestão de áreas verdes. Nesse sentido, Larson e Ferroukhi (2003) estudaram as lições aprendidas na Bolívia, Brasil, Honduras, Costa Rica, Nicarágua e Guatemala. Os autores identificaram que o grau de maturidade e os resultados da municipalização da gestão de florestas ainda variavam muito, mas de forma geral ainda eram muito incipientes. Segundo os autores, alguns fatores que afetam a dinâmica da descentralização são: características socioeconômicas, tamanho da população, nível de urbanização e características das atividades agrícolas. Os dois principais perigos apontados são: a transferência da responsabilidade sobre a gestão das florestas sem os recursos legais, humanos e técnicos para o cumprimento das responsabilidades; e os contextos municipais em que há uma grande concentração de poder local em grupos específicos, particularmente elites, com consequentes limitações no potencial de pressão de outros grupos interessados e ameaças à efetividade da gestão. A chave do sucesso, segundo os autores, está no equilíbrio entre os interesses nacionais e locais. Por fim, os autores concluem que, no contexto socioeconômico dos países estudados, não é surpresa que as municipalidades não estejam totalmente preparadas para gestão florestal (Larson & Ferroukhi, 2003).

## **O CONTEXTO DA MATA ATLÂNTICA NA CIDADE DE SÃO PAULO**

A cidade de São Paulo está localizada integralmente na área do bioma original da Mata Atlântica e, de acordo com a SOS Mata Atlântica, conta com 26.763,00 ha de mata, sendo 18% de remanescentes (SOS Mata Atlântica & INPE, 2014; SOS Mata Atlântica & INPE, 2016). Na cidade de São



Paulo a distribuição das áreas verdes ocorre de modo heterogêneo, marcada por pequenos fragmentos de vegetação nos parques municipais distribuídos pela sua região central, e vastas áreas verdes nas regiões periféricas. A gestão de áreas verdes se pautou em São Paulo, historicamente e até a atualidade, pela definição de parques e de áreas protegidas, tendência iniciada na década de 1970 (Barone, 2013). Atualmente São Paulo dispõe de 103 parques e 9 unidades de conservação municipais (Prefeitura de São Paulo, 2014). A escassez de áreas verdes na cidade favorece a formação de ilhas de calor, ocorrência de enchentes, perda da qualidade do ar, dentre outros, que se refletem na qualidade de vida e na saúde da população (Cidade de São Paulo, 2011).

A estrutura de gestão ambiental no município de São Paulo inclui um órgão executivo, que é a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente, e um órgão consultivo e deliberativo, que é o Conselho Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CADES.

São Paulo é uma cidade em que a distribuição das áreas verdes ocorre de modo heterogêneo, marcada por pequenos fragmentos de vegetação nos parques municipais distribuídos pela sua região central, e vastas áreas de conservação nas regiões norte e sul do município, que chegam a contabilizar aproximadamente 26.000 m<sup>2</sup> de área verde por habitante, enquanto em alguns pontos da região central esse número se aproxima de zero (Buckeridge, 2015).

Para a elaboração do PMMA, a prefeitura estabeleceu, por meio da portaria intersecretarial 001 de 2015 (Cidade de São Paulo, 2015), um grupo de trabalho composto pelas secretarias do Verde e Meio Ambiente – SVMA (12 participantes); de Desenvolvimento Urbano – SMDU (dois participantes); de Coordenação das Subprefeituras – SMSP (02 participantes); e uma parceria de cooperação técnica com a Fundação SOS Mata Atlântica. Esse grupo, de acordo com a mesma portaria, teve como objetivo elaborar um plano de trabalho; o diagnóstico da situação atual; propor ações e projetos de recuperação e conservação; identificar as interfaces com outros instrumentos do planejamento urbano; prever recursos orçamentários e outras fontes para a implementação de ações prioritárias; além de articular a participação do Conselho Municipal do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (CADES) e a sociedade civil nas oficinas.

De acordo com a Portaria Intersecretarial 001/SVMA/SMDU/SMSP/2015 (Cidade de São Paulo, 2015), que dá origem ao Grupo de Trabalho, a decisão final quanto à aprovação do PMMA será realizada pelo CADES. Com isso, está garantida a participação social no processo de decisão, novamente alinhando o plano com as orientações o Ministério do Meio Ambiente, por meio do roteiro de elaboração dos planos (Dutra et al., 2013), e do defendido como melhor meio para a legitimação da gestão pública por Haikio (2007).

Com a finalidade de participar da elaboração e acompanhar o PMMA de São Paulo, o CADES criou uma comissão especial que conta com 31 participantes, representantes de diferentes instituições do poder público, da iniciativa privada, do terceiro setor e da sociedade civil organizada.

A programação original previa um cronograma bastante "apertado" para a elaboração do PMMA. A primeira versão previa a realização das oficinas em fevereiro/2015 e uma primeira versão do PMMA em abril/2015. Posteriormente admitiu-se a realização de oficinas em março e abril, e uma primeira versão do PMMA em julho. A decisão estratégica de acelerar a elaboração do PMMA tinha como objetivo permitir que a nova lei de zoneamento, em discussão à época, considerasse os preceitos desse plano. Ao mesmo tempo, havia uma diretriz forte tanto do roteiro metodológico quanto da Fundação SOS Mata Atlântica para que o diagnóstico da situação atual fosse realizado de maneira participativa. Nesse sentido, a inclusão de uma etapa participativa no diagnóstico traria como potencial uma extensão ou atraso no cronograma inicialmente previsto.

## **MÉTODO**

Esta pesquisa é exploratória e qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso único. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é um método que permite analisar um objeto delimitado com profundidade e em suas várias facetas. O objeto estudado é a realização de oficinas participativas como parte do processo de elaboração do Plano Municipal de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica no município de São Paulo.

### **Coleta de dados**

A coleta de informações, de acordo com as seis categorias definidas por Yin (2015), foi realizada da seguinte forma:

- a) Documentos: acesso a cronograma, formulários e mapas, fornecidos pela Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente de São Paulo;
- b) Registros: atas de reunião, fichas utilizadas durante as oficinas, listas de presença das atividades;
- c) Observação direta: durante a realização das quatro oficinas, nas quais foram feitas anotações de fatos, falas-chave de participantes e registro fotográfico;
- d) Observação participante: atuação nas oficinas, como coordenador de grupo ou participante de grupo, por parte de um dos pesquisadores.

### **Análise de dados**

As informações de planejamento, execução e os registros de resultados foram organizados e



triangulados a fim de construir uma avaliação do resultado. Os temas analisados foram: a preparação e organização das oficinas, incluindo o contexto político e estratégico e a comunicação com partes interessadas; a realização das oficinas, a participação obtida e os resultados atingidos; e as lições aprendidas e consequências para o processo como um todo.

## O PROCESSO PARTICIPATIVO NAS OFICINAS

No plano de trabalho do PMMA paulistano estava previsto, como parte integrante do diagnóstico da situação atual, a realização de oficinas participativas com o propósito de identificar áreas prioritárias para conservação e recuperação da Mata Atlântica. Como esses apontamentos seriam feitos a partir da percepção dos participantes, optou-se por coletar também informações referentes aos serviços ecossistêmicos prestados por esses locais, para que assim fosse possível compreender a condições, a partir dos benefícios, possíveis ameaças, usos existentes e possíveis usos dessas áreas. Essas informações foram levantadas por meio de mapas do município, uma ficha de registro e uma ficha de diagnóstico das áreas identificadas.

Os mapas foram produzidos pela SVMA, sendo parte deles para a identificação das áreas, em escala 1:10.000, e mapas com o zoneamento e o limite das subprefeituras vigentes na cidade, em escala 1:50.000. Para facilitar a identificação do território, todos os mapas continham informações sobre a hidrografia, escolas municipais, unidades básicas de saúde, informação de viário, além dos parques já existentes e em planejamento.

A ficha de registro consistia em um instrumental para apontamento de todas as áreas registradas no mapa, com um espaço para justificativa da escolha. Por sua vez, a ficha de diagnóstico era composta por um questionário, baseado na metodologia utilizada pela Reserva da Biosfera do Cinturão de Verde de São Paulo, que abordava os seguintes temas:

- Perfil do grupo responsável pelo preenchimento da ficha;
- Descrição da área de interesse: local; indicação de uso; caracterização da vegetação; ocorrência de corpos d'água, nascentes, fauna e flora;
- Percepção da presença ou ausência dos serviços ecossistêmicos de provisão, regulação, cultural e de suporte;
- Ameaças em potencial;
- Definições de possíveis propostas de uso para área destacada;
- Comentários sobre a área destacada.

A primeira versão do questionário foi submetida a um pré-teste na reunião de preparação para a primeira oficina com a equipe de facilitadores que mediarão as oficinas.

Para definição do número de oficinas, levou-se em conta o cronograma geral do projeto, a disponibilidade de técnicos, a geografia, a facilidade de acesso e a disponibilidade de parcerias para cessão de locais, além do calendário das discussões públicas sobre a revisão da lei de Parcelamento, Uso e Ocupação do Solo, uma vez que o público alvo de ambas era o mesmo. Ao todo foram realizadas quatro oficinas, abrangendo regiões distintas do município, como apresentado na Figura 1.

	<b>Local:</b>	<b>Data:</b>	<b>Contemplou os distritos das subprefeituras de:</b>
1ª Oficina	SESC Itaquera	21/03/2015	Itaim Paulista, São Miguel, Ermelino Matarazzo, Penha, Guaianases, Cidade Tiradentes, São Mateus, Itaquera, Vila Prudente, Sapopemba e Aricanduva/Vila Formosa
2ª Oficina	UNINOVE – Campus Vergueiro	28/03/2015	Mooca, Vila Maria/Vila Guilherme, Ipiranga, Jabaquara, Vila Mariana, Sé, Santana/Tucuruvi e Jaçanã/Tremembé.
3ª Oficina	UNINOVE – Campus Memorial	11/04/2015	Perus, Pirituba/Jaraguá, Casa Verde, Freguesia do Ó, Lapa, Butantã e Pinheiros.
4ª Oficina	UNINOVE – Campus Santo Amaro	25/04/2015	Campo Limpo, M' Boi Mirim, Santo Amaro, Cidade Ademar, Parelheiros e Capela do Socorro.

Figura 1: Quadro de Oficinas de Mapeamento Participativo realizadas no município de São Paulo no âmbito da elaboração do PMMA. Fonte: Elaboração pelos autores.

As oficinas foram divulgadas por meio de informações no website da SVMA, SMDU e SMSP, mensagens de e-mail enviadas pela prefeitura de São Paulo e pelos integrantes da comissão do PMMA e parceiros, mídias sociais como o Facebook, divulgação direta nos Conselhos Regionais de Meio Ambiente das

Subprefeituras e através de ONGs e Associações. Cabe ressaltar que não houve processo seletivo para a participação, ou seja, bastava a pessoa interessada se inscrever no sítio eletrônico.

A realização das oficinas seguiu o seguinte roteiro metodológico:



1. Credenciamento dos envolvidos;
2. Apresentação do PMMA de São Paulo e explicação da oficina de mapeamento;
3. Mapeamento de áreas de interesse para a conservação e/ou recuperação;
4. Análise da percepção dos serviços ecossistêmicos prestados pelas áreas de interesse apontadas;
5. Construção de cenários futuros por meio de atividade lúdica;
6. Apresentação coletiva dos cenários futuros traçados pelos participantes.

A apresentação sobre o PMMA foi dividida em pequenas palestras por membros do Grupo de Trabalho, sendo a duração total variável entre 30 e 60 minutos. Os temas abordados versaram sobre a definição de Mata Atlântica, sua situação atual no município, seu contexto legal e os instrumentos de política pública envolvidos nessa temática. A partir desse último ponto, contextualizou-se a elaboração do PMMA e como esse instrumento foi proposto para a cidade de São Paulo na atual gestão, descrevendo um panorama geral de seus objetivos e metodologias.

Para as atividades de mapeamento formaram-se grupos baseados na divisão das subprefeituras e os participantes foram convidados a se dirigir, de acordo com seu interesse, para as mesas de trabalho. Nelas estavam dispostos os seguintes materiais: canetas, mapas para identificação das áreas, mapa do zoneamento e da subprefeitura em questão, fichas de registro e diagnóstico. Para cada grupo havia no mínimo dois facilitadores que conduziram o momento do mapeamento.

Os facilitadores, em grande maioria, eram servidores públicos municipais e estaduais, como também profissionais das instituições parceiras, com variados níveis de experiência em gestão, monitoramento e planejamento de áreas verdes urbanas, unidades de conservação, conservação da biodiversidade, planejamento territorial, fomento a políticas públicas e mobilização social. Na terceira oficina, a pedido do grupo de trabalho, a UNINOVE, que cedia o espaço físico, e era uma das instituições parceiras do desenvolvimento do plano, recrutou alunos de mestrado e alunos já formados como facilitadores assistentes.

Após a divisão dos grupos, os facilitadores realizavam uma roda de apresentação e retomavam a metodologia explicada durante a plenária inicial, apresentando os mapas por meio da contextualização de pontos de referência. Na sequência, procedia-se à orientação adequada para a identificação das áreas de interesse, que eram delimitadas pela marcação do perímetro e identificação numérica nos mapas. Todas

as áreas deveriam ser apontadas e justificadas na ficha de registro. Com relação a essas áreas, os participantes eram orientados a escolher algumas ou todas, dependendo da indicação do grupo, para o preenchimento da ficha de diagnóstico.

A última atividade envolveu a construção coletiva de um cenário futuro das áreas apontadas e para isso era solicitado aos participantes que visualizassem como esses locais estariam daqui a 10 ou 15 anos. Após um breve debate, mediado pelo facilitador, os integrantes eram convidados a registrar suas projeções no formato de um desenho coletivo, que seria apresentado, na sequência, a todos os grupos. Ao término dos trabalhos, todos os grupos foram convidados a fazer uma avaliação da oficina para servir como um balizador da eficácia desse processo participativo.

Como registros das atividades, cada grupo produziu:

- a) Identificação em mapas impressos na escala 1:50.000 das áreas potenciais para conservação e recuperação da Mata Atlântica no Município de São Paulo;
- b) Lista das áreas mapeadas com justificativas para inclusão das mesmas apontadas nas fichas de registro;
- c) Questionários de 36 questões preenchidos de acordo com a área referente;
- d) “Cenário futuro” expressando a visão do grupo em relação à conservação e recuperação da Mata Atlântica na área de abrangência do grupo.

Durante todo o processo, após cada oficina, a equipe de trabalho realizava uma autoavaliação, identificando possíveis falhas e necessidades de adequação da metodologia. A proposta final descrita neste relato foi aprimorada, mais especificamente, entre a segunda e a terceira oficinas, momento em que foi realizada a adequação do formato do questionário, a fim de facilitar o seu preenchimento. As principais melhorias realizadas foram:

- a) Melhor definição do papel e dos métodos dos facilitadores;
- b) Melhoria do questionário;
- c) Introdução da ficha de registro resumo das áreas identificadas no mapa.

Em continuidade aos trabalhos, a equipe responsável pelas oficinas elaborou um balanço prévio dos resultados, analisando principalmente o preenchimento das fichas e a efetividade da metodologia proposta. A Tabela 3 mostra os resultados do número de participantes em cada oficina e a Tabela



4 apresenta resultados prévios com relação às áreas mapeadas.

Tabela 3: Resultados do número de participantes em cada oficina realizada no município de São Paulo - SP.

Oficina	Público geral	Facilitadores
Sesc Itaquera	45 (não inclui alunos)	8
Vergueiro	27 (não inclui alunos)	17
Memorial	47 (não inclui alunos)	15
Santo Amaro	53	30

Tabela 4: Resultados obtidos nas oficinas de mapeamento.

Oficina	Número de áreas mapeadas	Área total mapeada (ha)	Menor área (ha)	Maior área (ha)	Média (ha)
Centro Norte Leste	65	2940,27	1,68	391,38	45,23
Leste	67	3638,22	1,58	772,11	54,30
Norte Oeste	124	10373,74	1,55	931,48	83,66
Sul	148	43672,42	0,48	9705,65	295,08
<i>Total</i>	<i>404</i>	<i>60624,65</i>	<i>0,48</i>	<i>9705,65</i>	<i>150,06</i>

É importante notar que não houve seleção prévia dos participantes nem era condição para participação alguma característica e representatividade. Embora não tenha sido feita uma estatística das características dos participantes, foram observados, por exemplo, líderes comunitários de ONGs, indivíduos não organizados e profissionais atuantes em gestão ambiental e urbanismo.

## DISCUSSÃO

A orientação para que a participação social ocorra em todas as etapas do desenvolvimento dessa importante política pública para a conservação e recuperação das áreas verdes da cidade de São Paulo é defendida, teoricamente, na literatura científica, como destacam Bingham, Nabatchi e O'Leary (2013). De acordo com a definição desses autores, o processo participativo de elaboração do PMMA é do tipo "quase legislativo" e contribui para que os cidadãos

influenciem a decisão do que é importante e quais os melhores caminhos para a comunidade.

No Roteiro Metodológico (Dutra et al., 2013) há uma recomendação que permeia todo o documento em relação à participação da sociedade em todas as etapas, embora não haja nenhuma especificação dos métodos utilizados. Nota-se que a publicação traz como exemplo o processo de diagnóstico no município de Donna Emma, em que a discussão foi realizada em agrupamentos por bairros e localidades. No município de São Paulo buscou-se seguir o mesmo princípio, no entanto a escala é bastante diferente, e possivelmente uma divisão em mais grupos tivesse tido melhores resultados. Por outro lado, a equipe não dispunha de recursos para realizar mais oficinas, em grupos menores, além de ter de enfrentar a pressão por prazo devido à discussão, em paralelo, da revisão da Lei de Zoneamento do município.

Em relação às boas práticas propostas por Reed (2008), a Figura 2 resume a análise das características observadas, incluindo aspectos positivos e dificuldades.



Prática recomendada	Práticas observadas
Empoderamento, equidade, confiança e aprendizado	A busca de apoio inclusive operacional na Comissão de Acompanhamento do CADES contribui para essa prática.
Tão cedo quanto possível	A participação iniciou-se no diagnóstico, antes da realização de etapa técnica.
Partes interessadas relevantes analisadas e representadas sistematicamente	As partes interessadas presentes nas oficinas foram tipicamente as que são a favor da conservação e recuperação da Mata Atlântica; de maneira geral não houve representantes de agentes de pressão como mercado imobiliário, agronegócio e outros empreendedores.
Objetivos claros alinhados com as partes interessadas	Os objetivos de cada oficina foram apresentados ao início de cada evento.
Métodos selecionados e específicos para o contexto de tomada de decisão	A quantidade de oficinas, a escolha dos locais e os métodos foram selecionados pelo contexto, incluindo prazo, características da cidade e recursos.
A facilitação precisa ser altamente competente	A facilitação das oficinas foi realizada por profissionais com alguma experiência, variando entre o razoável (com capacitação para tal) e o excelente (com capacitação e larga experiência prévia).
Conhecimentos científico e local precisam ser integrados	A equipe técnica e vários parceiros como ONGs e universidade proporcionaram aporte do conhecimento técnico, e participantes de associações locais e moradores das regiões proporcionaram o saber local.
Participação institucionalizada	A participação foi parcialmente institucionalizada, com envolvimento da comissão de acompanhamento do CADES, envolvimento parcial dos CADES locais, envolvimento de algumas secretarias da prefeitura e sem apoio da estrutura de comunicação social da prefeitura.

Figura 2:  
Quadro resumo das boas práticas identificadas por Reed (2008) e a situação no caso estudado.

As oficinas tiveram, dentro das limitações de recursos e prazos e da metodologia proposta, um alcance satisfatório, em relação ao número de participantes que era previsto pelo Grupo de Trabalho. As divisões dos grupos também se mostraram adequadas, uma vez que seria difícil trabalhar com um grupo maior de pessoas. Essa hipótese dá-se em razão dos resultados de um dos grupos da quarta oficina, composto por 15 integrantes, no qual a participação coletiva, principalmente na escolha de áreas e preenchimento da ficha de diagnóstico, foi prejudicada pela dificuldade de gerenciamento dos facilitadores.

Alguns participantes expressaram a necessidade de que fossem realizadas mais oficinas e que estas tivessem um foco mais específico à realidade dos bairros (e não de macrorregiões). Esse questionamento é positivo no sentido do que argumenta Milani (2008), uma vez que há um desafio ao instrumento adotado. No entanto, a realização de mais oficinas demandaria uma equipe maior de técnicos e/ou um prazo maior para elaboração do plano, limitações essas que foram consideradas no momento do planejamento da atividade. Contudo, a realização de oficinas mais específicas pode ser uma proposta presente no plano para aprimoramento de sua gestão.

Outro questionamento apresentado foi a falta de capilaridade da informação sobre a realização das oficinas, ou seja, uma maior divulgação poderia ter proporcionado um maior número de participantes. Nesse caso esperava-se que funcionasse a comunicação

em rede via CADES locais (conselhos de meio ambiente das subprefeituras), e aparentemente parece ter havido falhas nesse processo. Além disso, houve pouco apoio da área especializada em comunicação social da prefeitura, o que demonstra um grau de institucionalização (Reed, 2008) possivelmente insuficiente.

A integração entre conhecimento local e científico (Reed, 2008) aparece bastante no reconhecimento, pelo menos nessa fase inicial, de uma liberdade para que os participantes apontassem as áreas que julgassem importantes para conservação e recuperação, apontando os motivos para isso. Não é objetivo deste trabalho analisar em profundidade o resultado das oficinas nem do PMMA em si, no entanto há que se notar uma tendência de se valorizar pequenas áreas, de menor valor ecológico do ponto de vista teórico-científico, mas que têm grande valor para a comunidade. Isso reforça a importância do posicionamento de Goddard, Dougill e Benton (2010) de que os pequenos fragmentos podem, sim, ter um papel na manutenção da biodiversidade no ambiente urbano.

Em relação ao método de obtenção de dados, o questionário utilizado recebeu críticas por ser bastante extenso. Teve, no entanto, o mérito de ressaltar os serviços ecossistêmicos das áreas, aproveitando-se da mesma abordagem utilizada por Niemelä et al. (2010) e traz informações importantes para que as áreas



possam ser priorizadas de uma maneira mais racional quando da definição das áreas prioritárias.

Larson e Ferroukhi (2003) destacam que a presença de ONGs pode contribuir para a efetividade do processo, no caso do PMMA. No caso estudado, a presença ocorreu tanto pelo suporte da Fundação SOS Mata Atlântica, como parceira do projeto, como das entidades que compõem a Comissão Especial do CADES, além das outras que participaram durante as oficinas públicas.

Por outro lado, notou-se a ausência de áreas importantes da administração municipal no processo. Apenas áreas que participam do grupo central de organização do PMMA, como Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente e Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, sentindo-se ausências como Secretaria Municipal de Infraestrutura e Secretaria Municipal de Habitação, que possivelmente poderiam contribuir com informações do levantamento de áreas remanescentes e das pressões existentes. Trata-se, nesse caso, de dificuldade apontada por Cavalcanti (2004) para interação e inclusão com órgãos de outros setores, e ainda não superada nesse momento do processo.

A metodologia utilizada durante as oficinas foi aprimorada de acordo com discussões periódicas realizadas dentro do grupo de trabalho. A principal preocupação da equipe foi a extensão do questionário, pensando que talvez isso inibisse a indicação de áreas ou produzisse informações de baixa qualidade. Por conta dessa apreensão, a ficha de registro foi introduzida a partir da terceira oficina.

Conforme as oficinas eram realizadas, os facilitadores aprimoravam sua abordagem, equacionando melhor as etapas das oficinas subsequentes, sanando as dúvidas dos participantes com maior facilidade, melhorando os procedimentos de comunicação e registro das atividades.

Com a participação da sociedade no levantamento preliminar das áreas verdes da cidade, o grupo de trabalho acredita que o PMMA de São Paulo será mais justo e de acordo com a realidade vivenciada na cidade, uma vez que esse diagnóstico será mais uma fonte a ser considerada na escolha das áreas prioritárias para conservação e preservação da Mata Atlântica. Segundo Roseland (2012), as oficinas se caracterizam como um processo de participação em que há a participação popular direta na elaboração dos diagnósticos das áreas verdes da cidade, como também no delineamento de possíveis cenários para essas áreas.

É importante ressaltar que o fato de um participante apontar uma determinada área não significa necessariamente que ela será priorizada no documento final do PMMA. Há fatores técnicos, tais como as possibilidades de conexão entre fragmentos e o papel que cada área pode representar na ecologia da cidade e sua contribuição para a conservação ou recuperação da Mata Atlântica. Há ainda fatores sociopolíticos a serem considerados, como a

competição por outros usos e eventuais negociações com outros setores interessados. No entanto, dado que a participação nas oficinas é basicamente voluntária, o fato de uma área ser apontada possivelmente denota sua importância para a comunidade. Cabe à equipe técnica do poder municipal, em etapas posteriores, dar mais ou menos peso às sugestões da comunidade na tomada de decisão.

Outro ponto importante é que, durante as oficinas, a maioria dos participantes, senão sua quase totalidade, compreendeu a importância da preservação e conservação da Mata Atlântica e apresentou discurso e atitude a favor dessa causa. Houve poucos momentos de resistência a propostas de inclusão de áreas a conservar ou recuperar. Possivelmente resistências mais fortes devem ocorrer em etapas posteriores do processo de planejamento.

## **CONCLUSÕES**

A realização das oficinas participativas cumpriu importante papel no planejamento do Plano Municipal da Mata Atlântica. A inserção da população no processo de elaboração do PMMA é um passo importante para a participação popular na gestão pública e um avanço à inserção da opinião das partes interessadas em processos de planejamento no país. Um dos aspectos positivos refere-se aos aprimoramentos no método promovidos entre oficinas sucessivas, o que denotou um aprendizado dentro do processo participativo ainda durante seu andamento.

Considerando-se o tamanho do município e da população de São Paulo, a decisão de fragmentar as oficinas por regiões parece ter sido uma decisão acertada do processo de participação, visto que possibilitou a identificação e valorização de aspectos locais à discussão do PMMA. A experiência pioneira em São Paulo pode ser replicada a outras cidades que tencionam elaborar PMMA, com a ressalva de que é preciso tempo e organização para uma comunicação eficaz e envolvimento de todas as partes interessadas. Um esforço adicional parece ser necessário para atrair não só as partes comprometidas com a conservação e recuperação da Mata Atlântica, mas também outras que geram vetores de pressão em suas atividades. Com relação à integração das informações coletadas nas oficinas, há ainda o desafio de compilar os dados coletados e analisá-los, como também fazê-los interagir com o diagnóstico técnico realizado pelo Grupo de Trabalho responsável, bem com incorporar as sugestões das oficinas nas ações previstas no PMMA.

As oficinas resultaram em participação que, do ponto de vista qualitativo, foi positiva, ou seja, as pessoas trouxeram informações relevantes a serem consideradas na elaboração do PMMA, como conhecimento da população não necessariamente científico. Fica o questionamento quanto ao volume de participação, que foi relativamente pequeno se levado



em conta o tamanho da cidade. Esse fato resultou, por um lado, da decisão estratégica de acelerar o processo de elaboração; por outro, da dificuldade operacional em divulgar amplamente a realização das oficinas, bem como das limitações de pessoal técnico para a facilitação das atividades. Esses aspectos devem ser considerados, particularmente, em cidades grandes, em que o território a ser coberto e a diversidade de realidades urbanas é bastante variada. Entretanto, a validade das oficinas está exatamente em agregar o conhecimento e a perspectiva da população local ao escopo do Plano Municipal da Mata Atlântica.

Para outros casos futuros similares, recomenda-se a experimentação de novas técnicas de participação social para a complementação do diagnóstico, como o uso da internet, que é defendido por Kingston, Carver, Evans e Turton (2000); isso talvez permita a obtenção de mais resultados, pois o período de obtenção de dados seguramente seria superior ao de realização de oficinas.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. de O. e, & Steinmetz, S. (2013). Planos Municipais de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica: Lições aprendidas num projeto de mobilização e capacitação. In XXXVII EnANPAD (pp. 1-16). Rio de Janeiro.
- Ambiental Consulting. (2015). Observatório dos municípios que estão envolvidos com o PMMA. Retrieved June 15, 2015, from [http://www.pmma.etc.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=192&Itemid=1081](http://www.pmma.etc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=192&Itemid=1081)
- Andion, C. (2009). Contribuições do debate sobre desenvolvimento territorial sustentável para a efetividade da gestão municipal. *Política e Sociedade*, 8(14), 181-210.
- Barone, A. C. C. (2013). As áreas verdes no contexto do planejamento urbano em São Paulo: os parques da gestão Setúbal (1976-1979). Pós. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP*, 20(34), 198-217.
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & O'Leary, R. (2013). The New Governance: Practices Citizen and Processes for Work Stakeholder and of in the Participation Government. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>
- Brasil. (1981). Política Nacional de Meio Ambiente – Lei 6.938/1981 (lei ordinária) 31/08/1981. Brasil: Executivo. Retrieved from [http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viv\\_Identificacao/lei.6.938-1981?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viv_Identificacao/lei.6.938-1981?OpenDocument)
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Retrieved from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm%3E](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm%3E). Acesso em: 14 fev. 2013.
- Brasil. (2006). Lei 11.428/2006. Legislativo.
- Brasil. (2008a). Decreto No 6.660, de 21 de novembro de 2008. *Diário Oficial da União* (24/11/2008, p. 1). Retrieved from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6660.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6660.htm)
- Brasil. (2008b). Mapa da Área de Aplicação da Lei no 11.428 de 2006.
- Buckeridge, M. (2015). Árvores urbanas em São Paulo: planejamento, economia e água. *Estudos Avançados*, 29(84), 85-101. <http://doi.org/10.1590/S0103-40142015000200006>
- Cavalcanti, C. (2004). Economia e Ecologia: Problemas da Governança Ambiental no Brasil. *Revista Iberoamericana de Economía Ecológica*, 1, 1-10. Retrieved from <http://ddd.uab.cat/pub/revibec/13902776v1a5.pdf>
- Cidade de São Paulo. (2011). Plano Municipal de Estratégias e Ações Locais pela Biodiversidade. São Paulo, SP. Retrieved from [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/uplo ad/chamadas/lab\\_pt\\_eng\\_v04a\\_1339689459.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/uplo ad/chamadas/lab_pt_eng_v04a_1339689459.pdf)
- Cidade de São Paulo. (2015). Portaria Intersecretarial 001/SVMA/SMDU/SMSP/2015.
- Dutra, C. M. (2013). Lições aprendidas na conservação e recuperação da Mata Atlântica (1st ed.). Brasília: Ministério do Meio Ambiente.
- Dutra, C. M., Cordeiro, S. H. T. de C., Cordeiro, L. A., & Deitenbach, A. (2013). Roteiro para a elaboração dos Planos Municipais de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica. Brasília: Ministério do Meio Ambiente. [http://doi.org/https://www.sosma.org.br/wp-content/uploads/2014/05/livro\\_roteiro\\_planos\\_municipais.pdf](http://doi.org/https://www.sosma.org.br/wp-content/uploads/2014/05/livro_roteiro_planos_municipais.pdf)
- Fernandes, V., Malheiros, T. F., Philippi, A., & Sampaio, C. A. C. (2012). Metodologia de avaliação estratégica de processo de gestão ambiental municipal. *Saúde e Sociedade*, 21(SUPPL. 3), 128-143. <http://doi.org/10.1590/S0104-12902012000700011>
- Goddard, M. A., Dougill, A. J., & Benton, T. G. (2010). Scaling up from gardens: biodiversity conservation in urban environments. *Trends in Ecology & Evolution*, 25(2), 90-98.



- Haikio, L. (2007). Expertise, Representation and the Common Good: Grounds for Legitimacy in the Urban Governance Network. *Urban Studies*, 44(11), 2147-2162. <http://doi.org/10.1080/00420980701518982>
- Henriques, M. S., Braga, C. S., & Mafra, R. L. M. (2009). Planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da corresponsabilidade. *Thesis Eleven*, 97(1), 26-45. <http://doi.org/10.1177/0725513608101907>
- IBGE. (2011). Perfil dos Municípios Brasileiros. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- Izuka, E. S., Gonçalves-Dias, S. L. F., & Aguerre, P. (2012). Reflexões sobre o desenvolvimento territorial sustentável, gestão social e cidadania deliberativa: o caso da bacia do rio Almada (BA). *Revista de Administração Pública*, 46(6), 1599-1623. <http://doi.org/10.1590/S0034-76122012000600009>
- Jacobi, P. R. (2003). Espaços públicos e práticas participativas na gestão do meio ambiente no Brasil. *Sociedade e Estado*, 18(1-2), 315-338. <http://doi.org/10.1590/S0102-69922003000100015>
- Kingston, R., Carver, S., Evans, A., & Turton, I. (2000). Web-based public participation geographical information systems: An aid to local environmental decision-making. *Computers, Environment and Urban Systems*, 24(2), 109-125. [http://doi.org/10.1016/S0198-9715\(99\)00049-6](http://doi.org/10.1016/S0198-9715(99)00049-6)
- Larson, A. M., & Ferroukhi, L. (2003). Conclusions. In L. Ferroukhi (Ed.), *Municipal Forest Management in Latin America* (pp. 213-232). Bogor, Indonesia: CIFOR, IDRC.
- Lubambo, C. W. (2006). Desempenho da Gestão Pública: Que variáveis compõem a aprovação popular em pequenos municípios? *Sociologias*, (16), 86-125. <http://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200005>
- Maglio, I. C. (2000). A Descentralização da Gestão Ambiental no Brasil: O papel dos órgãos estaduais e as relações com o Poder local, 1990/1999.
- Milani, C. R. S. (2008). O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. *Revista de Administração Pública*, 42(3), 551-579. <http://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300006>
- Niemelä, J., Saarela, S. R., Söderman, T., Kopperoinen, L., Yli-Pelkonen, V., Väre, S., & Kotze, D. J. (2010). Using the ecosystem services approach for better planning and conservation of urban green spaces: A Finland case study. *Biodiversity and Conservation*, 19(11), 3225-3243. <http://doi.org/10.1007/s10531-010-9888-8>
- Nunes, M. R., Philippi, A., & Fernandes, V. (2012). A atuação de conselhos do meio ambiente na gestão ambiental local. *Saúde e Sociedade*, 21(SUPPL. 3), 48-60. <http://doi.org/10.1590/S0104-12902012000700005>
- Prefeitura de São Paulo. (2015). Secretaria do Verde e do Meio Ambiente de São Paulo. Retrieved July 17, 2015, from [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente)
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Roseland, M. (2012). Governing sustainable communities. In *Toward Sustainable Communities* (4th ed., p. 363). Gabriola Island: New Society Publishers.
- Salles, C., & Assunção, J. V. (2001). A descentralização da Gestão Ambiental municipal no Brasil. In *Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental 21* (p. 21). João Pessoa: ABES.
- SOS Mata Atlântica, & INPE. (2014). Atlas dos remanescentes florestais da Mata Atlântica – período 2012-2013. São Paulo.
- SOS Mata Atlântica, & INPE. (2016). Atlas dos Remanescentes Florestais. Retrieved September 26, 2016, from <http://mapas.sosma.org.br/?c=mun&q=São+Paulo>
- Varjabedian, R. (2010). Lei da Mata Atlântica: Retrocesso ambiental. *Estudos Afro-Asiáticos*, 23(68), 147-160. <http://doi.org/10.1590/S0103-40142010000100013>
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman Editora.