



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**



**ELZA MARIA DE MORAES TAQUES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE AÇÕES PARA  
A APA BAÍA NEGRA DE LADÁRIO/MS**

**CORUMBÁ-MS  
2022**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELZA MARIA DE MORAES TAQUES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE AÇÕES PARA A APA  
BAÍA NEGRA DE LADÁRIO/MS**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal de  
Mato Grosso do Sul, para obtenção do título de  
bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Dra. Caroline Gonçalves

**CORUMBÁ-MS  
2022**

**ELZA MARIA DE MORAES TAQUES**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE AÇÕES PARA A APA  
BAÍA NEGRA DE LADÁRIO/MS**

Monografia do Curso em Administração, submetido à Banca Examinadora composta pelos Professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Graduado.

Aprovado em: 23/11/2022

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Caroline Gonçalves  
Orientadora

---

Prof. Dr. Fernando Thiago  
Membro e presidente da banca

---

Prof. Wilson Roberto Fernandes Pereira  
Membro e presidente da banca

---

Prof<sup>ª</sup>. Me. Lígia Lopes Teixeira de Santana  
Membro e presidente da banca

**CORUMBÁ – MS  
2022**

## **DEDICATÓRIA**

Quero agradecer em primeiro lugar a Deus que me amparou nos momentos difíceis pela força e determinação, pois sem Ele não teria capacidade para desenvolver esta monografia. E em segundo lugar ao meu pai e minha mãe que são tudo para mim. Muito obrigada!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Deus por estar sempre comigo me proporcionando saúde, força, coragem, determinação e humildade para alcançar meus objetivos.

Aos meus pais Osvaldo Taques e Maria Aparecida Taques, por todo seu amor, paciência, dedicação e esforço comigo.

Em especial ao meu amigo de corrida Alexandre pela amizade e companheirismo que recebi e foi através dessa interação na corrida e com o grupo que tive a oportunidade de conhecer a região ao qual me chamou atenção. No semestre anterior, realizei um trabalho escrito referente à região da APA e conseqüentemente, me despertou em conhecer a fundo a localidade.

À minha orientadora professora Dra. Caroline Gonçalves pela sua dedicação, atenção, apoio e orientação durante todo o desenvolvimento dessa monografia e a todos os professores do curso de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Câmpus Pantanal que contribuíram para minha formação acadêmica e profissional.

E por fim, à Dona Zilda, Virgínia e Maria José, moradoras da APA a Thainan Bornato, membro do Conselho Gestor (APA) Baía Negra em Ladário/MS e a professora Lígia Santana, da Fundação de Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural da Prefeitura Municipal de Ladário/MS que contribuíram com o desenvolvimento dessa monografia e que, gentilmente cederam parte do seu tempo para responder aos questionários.

## RESUMO

O trabalho apresenta um diagnóstico da única unidade de conservação situada dentro do Pantanal denominada Área de Proteção Ambiental APA Baía Negra, localizada na cidade de Ladário-MS. O fenômeno da exclusão atinge essa comunidade nas mais dimensões objetivas e subjetivas. Dessa forma, é importante diagnosticar o perfil das famílias que vivem e sobrevivem na região da área de proteção APA Baía Negra e suas possíveis limitações e perspectivas. O principal objetivo da presente pesquisa é conhecer os problemas e expectativas socioeconômicas dos moradores da região da área de proteção APA Baía Negra e refletir sobre possíveis caminhos a serem tomados. Como ponto de partida, este estudo tem como foco os moradores dessa região. A metodologia utilizou-se de pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas e aplicação de questionários na região da área de proteção ambiental. São nesses espaços que as comunidades tradicionais ribeirinhas vivem e mantêm suas tradições. Importante ressaltar, que a gestão da APA é constituída por representantes do conselho gestor e por demais entidades públicas.

Constatou-se os direitos da comunidade na Constituição Federal, saneamento básico, coleta de lixo, fossa e água encanada, que tais aspectos constituem o problema da vulnerabilidade, levando em consideração as dificuldades e a maneira de como as famílias vivem, principalmente pela falta de acesso as políticas públicas, tecnologias entre outros problemas, como a própria infraestrutura local. Esses moradores buscam alternativas na intenção de minimizar os impactos na região, aliando a qualidade de vida e o bem-estar para todos. Hoje, as pessoas que moram na APA Baía Negra entendem a importância de protegê-la e com base nessas preocupações ainda há dependência de parceiros locais para manutenção das atividades e dignidade de vida da comunidade.

**Palavras chaves:** Diagnóstico organizacional, Área de Proteção Ambiental, Unidade de Conservação, APA Baía Negra, Ladário.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	9
2.1 Diagnóstico e estratégias organizacionais .....	9
2.2 Desenvolvimento sustentável.....	11
2.3 O SNUC e os objetivos nacionais de conservação .....	13
3 MATERIAIS E MÉTODOS .....	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	19
4.1 Os relatos dos moradores da APA Baía Negra .....	20
4.2 Entrevista com representante do Conselho Gestor da APA e Fundação de Meio Ambiente	25
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES .....	28
6 REFERÊNCIAS .....	31
7 ANEXOS .....	33

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta resultados de um diagnóstico organizacional da região da Área de Proteção Ambiental da Baía Negra (APA Baía Negra) localizada na cidade de Ladário, no Estado brasileiro de Mato Grosso do Sul, instituída por meio do Decreto 1.735, de 07 de outubro de 2010.

O termo diagnóstico vem do grego diagnósticos, que significa o conjunto de dados para o conhecimento, ou seja, que servem para determinar uma situação através de como ela se apresenta (ABBAGNANO,1962).

Para se elaborar um diagnóstico de realidade social, que identifique a realidade vivida por uma população em determinado espaço geográfico, são necessários indicadores que possibilitem a identificação da realidade social, econômica e ambiental que ajude a orientar a tomada de decisões, questões prioritárias a desenvolver, programas, estratégias e ações (JANNUZZI, 2005). Ainda de acordo com o autor, o diagnóstico é o retrato inicial de uma realidade que servirá de referência para auxiliar na decisão de questões prioritárias a serem atendidas, a elaboração de estratégias, programas e ações no âmbito das políticas públicas (JANNUZZI, 2005).

No caso deste estudo, o diagnóstico que se propôs pode ser considerado mais organizacional, a fim de conhecer a realidade da APA Baía Negra. O estudo não pretende explorar todos os aspectos sociais, econômicos e ambientais desta APA, mas iniciar um levantamento que permita contribuir com outros estudos e propostas vigentes para esta Área de Proteção.

As APAs são definidas como Unidades de Conservação de Uso Sustentável Presente no Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC - Lei nº 9.985 de 18/07/2000). As Áreas de Proteção Ambiental (APAs) estão inseridas na categoria de Uso Sustentável e têm como objetivo principal compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais. Geralmente, são áreas extensas com certo grau de ocupação humana e dotadas de atributos naturais importantes para a qualidade de vida e o bem-estar da população (BRASIL, 2000).

A área de proteção ambiental Baía Negra comporta uma estrada de terra principal, rodeada pelo Rio Paraguai e por duas grandes baías. Ao longo desta estrada estão as casas dos moradores da área de proteção Baía Negra, que são famílias provenientes das enchentes. Toda a área protegida deve seguir um plano de manejo que determina as regras



específicas para a conservação do local. Agregando a preservação ambiental, ecoturismo e sobrevivência das comunidades tradicionais (APA Baía Negra, 2021; MARCO CARVALHO, 2021).

Os moradores dessa região vivem nessa localidade antes mesmo de ela ser constituída como uma unidade de conservação, e ainda enfrentam em seu cotidiano alguns problemas sociais, econômicos e ambientais. No início de 2022, a APA Baía Negra perdeu sua principal líder social, a senhora Júlia Gonzales, que era líder da Associação de Mulheres produtoras da APA Baía Negra, estando há anos nesta posição. (ECOIA, 2022a).

São famílias simples que vivem da pesca, colheita e da pequena cultura existente naquela região. Contudo, o Rio Paraguai fornece recursos, ou seja, alimentos que servem como fontes para a sobrevivência de vida dos moradores locais. Pelo fato das casas desses moradores estarem próximas ao Rio Paraguai, um dos problemas mais enfrentados pelos moradores são os mosquitos, animais peçonhentos e selvagens existentes na região. A maioria dos moradores tem suas casas feitas de zinco, o que gera outros problemas enfrentados como o calor e, na época de chuvas, as goteiras nos telhados. A baixa infraestrutura, ausência de sistema de esgoto e água potável também são problemas da região, que depende do abastecimento de água via caminhões-pipa da prefeitura (apenas duas casas contam com sistema bombeamento de água do rio) e coleta de lixo, uma vez por semana (MARCO CARVALHO, 2021).

Diante da situação de vulnerabilidade dos moradores da região observa-se a chegada de doações e ajuda de diversas maneiras para atender as demandas dos moradores. A Prevfogo/IBAMA de Campo Grande/MS colabora com doações de cestas básicas e faz o treinamento de Brigada de incêndios para a comunidade.

A comitiva esperança fez a doação e substituição de 13 caixas d'água para algumas famílias garantindo assim, água potável aos moradores. (PRADO, 2022). Também, proporcionou donativos de cestas básicas. E, além disso, foi a intermediadora do programa do Luciano Huck com a Dona Júlia, na chamada da pandemia, onde conseguiram uma doação equivalente a R\$ 30 mil para a montagem de uma cozinha industrial comunitária para a Associação de Mulheres Produtoras. Elas mantêm uma produção voltada à culinária regional que inclui doces feitos com frutos locais, como rapadura e bombons de jaracatiá (*Jaracatia corumbensis kze.*).

As políticas públicas da assistência social do município realizam a entrega de cestas básicas e atuam nas Organizações Não Governamentais (ONGs), no Estado do Mato Grosso do Sul. A Comitativa Esperança é um exemplo, de um projeto criado para ajudar essa população que tanto necessita.

A APA Baía Negra é considerada um ponto histórico e com perspectivas futuras de se tornar uma base comunitária turística. Há parcerias entre moradores, universidades e ONGS para acompanhamento, formação e realização de projetos voltados à comunidade da APA, como é o exemplo da cozinha experimental de cardápio local, utilizando a gastronomia como forma de atrativo turístico e possível meio de sustentabilidade futura.

Diante deste cenário, esta pesquisa tem como objetivo geral realizar o diagnóstico organizacional da APA Baía Negra, levantar possíveis ações que se alinhem aos objetivos da comunidade residente na APA junto à sustentabilidade local e aos objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda 2030.

Como objetivos específicos têm-se: 1. Identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da Área de Proteção Ambiental Baía Negra; 2. Identificar as atividades produtivas dentro da APA Baía Negra; 3. Examinar a consonância das atividades produtivas ao plano de manejo da APA; 4. Levantar as oportunidades turísticas e ações de melhorias da região da APA baseadas nas diretrizes estipuladas por lei.

Justifica-se este trabalho do ponto de vista teórico pela possibilidade de unir os conhecimentos teóricos acerca de diagnósticos organizacionais aplicados a uma área de proteção ambiental. Do ponto de vista prático, este estudo propõe subsidiar a reflexão e tomada de decisão de gestores públicos e o Conselho Gestor sobre a comunidade da APA Baía Negra, ou seja, para as famílias tradicionais pertencentes a região isto pode significar uma oportunidade de mudança na qualidade de vida e dignidade humana de modo geral.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão de literatura apresenta primeiramente as considerações sobre estratégias e ações formuladas a partir de diagnóstico organizacional, enfatizando os recursos e capacidades de estratégia como prática social, a participação dos stakeholders e a identificação dos stakeholders da APA Baía Negra. Na sequência aborda-se o tema do desenvolvimento sustentável, destacando o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) e as áreas de proteção Ambiental. Por fim, detalha-se a APA Baía Negra, sua composição e forma de organização.

### 2.1 Diagnóstico e estratégias organizacionais

Pode-se definir que o diagnóstico organizacional busca identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, sua definição transcende verificar a melhor estratégia da organização. Nesse sentido, descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis e o melhor aproveitamento das oportunidades e dos recursos existentes e posteriormente tratam ou adequam para melhor funcionamento das organizações e suporte de tomadas de decisões. Conejero et al. (2021) afirma que:

O diagnóstico pode ser definido como o processo de compreender o funcionamento de um sistema por meio de três etapas: (1) coleta e sistematização de informações; (2) análise dos dados e identificação de pontos críticos ou oportunidades; e (3) busca de conclusões para o planejamento de ações (CONEJERO et al., 2021, p. 81)

Deste modo, o diagnóstico organizacional tem sua importância no levantamento de informações a respeito de uma organização, visando conhecer a realidade interna e externa, traçar o perfil da organização, para que o gestor tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas.

Para tratarmos sobre o diagnóstico organizacional da região da APA Baía Negra, principalmente para a comunidade, é preciso levar em consideração um conjunto de valores que envolve o acesso à realidade da comunidade tradicional. Dessa forma, acredita-se que o ambiente onde existe um grande e crescente comprometimento de recursos é importante que se invista no seu planejamento.

Na administração estratégica e no uso das competências essenciais para corroborar com o desenvolvimento da região, é importante compreender o conceito de recursos e capacidades. Segundo Abdalla et al. (2019):

É possível perceber que existem diversos tipos de recursos em uma organização, sendo bastante óbvios (capital, máquinas e equipamentos) e outros mais complexos (conhecimento, relacionamentos e estruturas de redes). O papel dos gestores é identificar, desenvolver, proteger e alavancar recursos e capacidades de uma forma que possibilite que a empresa obtenha uma posição de vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, retornos financeiros superiores. (ABDALLA et al., 2021, p. 46)

Ao se falar em recursos e capacidades deve-se entender a base para formular uma estratégia que deverá ser criada para o melhor uso das competências essenciais, levando em consideração os recursos e as capacidades integrados, em relação as oportunidades do ambiente externo. Nesse tipo de unidade de conservação e no caso da APA Baía Negra a demanda por recursos tem crescido nos últimos tempos de forma moderada. Parte disso, advém de base de pesquisas da UFGD, Universidade Federal da Grande Dourados, com conhecimentos tradicionais na utilização de recursos por meio de oportunidade inclusiva. Faz-se uso de mecanismo de gestão para o alinhamento e para promover atividades produtivas das famílias residentes e, conseqüentemente, o fortalecimento dessa região.

A importância de se pensar em uma estratégia como prática social para a comunidade tradicional da APA Baía Negra é olhar um futuro mais promissor para o desenvolvimento de políticas públicas e a capacidade de empreender projetos a partir da interação entre os moradores que delas fazem parte.

A perspectiva da estratégia como prática social aborda, além dos conhecimentos formais, da valorização das experiências cotidianas, ou ainda, um modo particular de vida em vários aspectos, uso do território, uso e manejo coletivo dos recursos locais, orientados por seus saberes e em bases comunicativas e cooperativas (ABDALLA, 2021).

Com foco na composição dos órgãos diretamente envolvidos com pesquisas científicas e órgãos fiscalizadores, tem como propósito auxiliar a gestão da unidade de conservação no processo de desenvolvimento e integrar a população e suas ações realizadas em seu entorno. O conselho gestor da APA Baía Negra prossegue com esse intuito e tem em sua composição a Fundação de Meio Ambiente de Ladário, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Marinha do Brasil, Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul (IMASUL), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), ONG ECOA e a Associação dos moradores da APA.

Diante da administração de toda e qualquer organização há uma população que pode ser afetada positivamente ou negativamente pela organização e seus projetos, os chamados *stakeholders*. Com isso, a gestão dos conhecimentos entre os stakeholders está diretamente relacionada às partes interessadas do projeto e, de fato, apresenta-se como uma estratégia capaz de potencializar os resultados esperados e alcançar os objetivos pretendidos (CONEJERO et al. 2021).

Os *stakeholders* mais comuns da APA Baía Negra são a população local, os tomadores de decisões inseridos no sistema de unidades de conservação, membros do conselho gestor, órgãos e entidades públicas, ou seja, todos os envolvidos ou impactados na gestão da unidade de conservação APA. O conselho gestor da unidade de conservação APA Baía Negra é atuante em vista disso, diferentes ações estão sendo realizadas junto à comunidade, com práticas de valorização e sustentabilidade dos recursos naturais e culturais para o fortalecimento do território e ordenamento do turismo de base comunitária.

## **2.2 Desenvolvimento sustentável**

O desenvolvimento sustentável é comumente colocado como objetivo para projetos de desenvolvimento e de conservação propostos por organizações, órgãos governamentais e ONGs voltados a proteção do meio ambiente e destinados as populações ou comunidades localizadas nas unidades de conservação. Nas palavras de Conejero (2021):

De acordo com o documento, “para ser sustentável, o desenvolvimento deve ter em conta fatores sociais, ecológicos e econômicos; recursos vivos e não vivos; e as vantagens de uma ação alternativa a longo e a curto prazo”. A definição clássica de desenvolvimento sustentável (DS), contudo, surgiu em 1987, e foi cunhada pelo relatório Nosso futuro comum, coordenado por Gro Brundtland, que diz que DS é “um desenvolvimento que responda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades”. O conceito de DS é, então, resultado de um processo de conscientização dos vínculos globais relacionados com problemas ambientais crescentes, questões socioeconômicas relacionadas com a pobreza e com a desigualdade e preocupações com um futuro saudável para a humanidade (CONEJERO, 2021, p. 368).

Em razão disso, o desenvolvimento sustentável promove uma gestão sustentável dos recursos naturais, crescimento econômico, qualidade de vida, e proteção do meio

ambiente. Logo, pressupõe-se que as práticas sustentáveis devem ser alinhadas em ações sociais, ecológicas e econômicas (CONEJERO et al., 2021).

Vale ressaltar que os objetivos de desenvolvimento sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as nações unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a agenda 2030 no Brasil (NAÇÕES UNIDAS, 2022):

Objetivo 1 - Erradicação da pobreza: Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares

Objetivo 2 - Fome zero a agricultura Sustentável: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.

Objetivo 3 - Saúde e Bem e Estar: Garantir à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

Objetivo 4 - Educação de Qualidade: Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Objetivo 5 - Igualdade de Gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

Objetivo 6 - Água Potável e Saneamento: Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável e a gestão saneamento para todos.

Objetivo 7 - Energia Limpa e Acessível: Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.

Objetivo 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico: Promover o crescimento inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.

Objetivo 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Objetivo 10 - Redução das Desigualdades: Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.

Objetivo 11 - Cidades e Comunidades sustentáveis: Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

Objetivo 12 - Consumo e Produção responsáveis: Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.

Objetivo 13 - Ação Contra a Mudança Global do Clima: Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.

Objetivo 14 - Vida na Água: Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

Objetivo 15 - Vida Terrestre: Proteger e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade.

Objetivo 16 - Paz, Justiça e Instituições eficazes: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.

Objetivo 17 - Parcerias e meios de Implementação: Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Embora a APA seja carente de infraestrutura básica para seus moradores, a área se caracteriza como um importante território que dispõe de vasta riqueza ecológica, arqueológica e paisagística (PML, 2016), além de sua riqueza cultural a comunidade, possui saberes e habilidades tradicionais de sua biodiversidade e mantém a sua relação de respeito entre a comunidade e a natureza auxiliando a preservação e conservação ambiental sem agredir os recursos naturais, tornando viável uma gestão sustentável.

### **2.3 O SNUC e os objetivos nacionais de conservação**

O Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC foi instituído em 18 de julho de 2000, por meio da Lei nº 9.985, de modo a ordenar as áreas protegidas no nível Federal, e para os Estados e Municípios que não dispõem de sistema próprio (MMA, 2000). O Sistema Nacional de Unidades de Conservação é constituído por um conjunto de Unidades de Conservação federal, estadual e municipal. É administrado pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), órgão consultivo e deliberativo, do Ministério do Meio Ambiente, órgão central responsável pela coordenação (ECOIA, 2016a).

Os objetivos do SNUC, de acordo com o disposto na Lei, são os seguintes:

- Contribuir para a manutenção da diversidade biológica e dos recursos genéticos no território nacional e nas águas jurisdicionais;
- Proteger as espécies ameaçadas de extinção no âmbito regional e nacional;
- Contribuir para a preservação e a restauração da diversidade de ecossistemas naturais;

- Promover o desenvolvimento sustentável a partir dos recursos naturais;
- Promover a utilização dos princípios e práticas de conservação da natureza no processo de desenvolvimento.
- Proteger paisagens naturais e pouco alteradas de notável beleza cênica;
- Proteger as características de natureza geológica, geomorfológica, paleontológica e cultural;
- Proteger e recuperar recursos hídricos e edáficos;
- Recuperar ou restaurar ecossistemas degradados;
- Proporcionar meios e incentivos para atividades de pesquisa científica, estudos e monitoramento ambiental;
- Valorizar econômica e socialmente a diversidade biológica;
- Favorecer condições e promover a educação e interpretação ambiental, a recreação em contato com a natureza e o turismo ecológico;
- Proteger os recursos naturais necessários para a subsistência de populações tradicionais, respeitando e valorizando seu conhecimento e sua cultura e promovendo-as social e economicamente (ECOIA, 2016a).

Diante dos objetivos mencionados anteriormente, a lei do SNUC estabelece novos paradigmas em relação homem e natureza, valorizando o equilíbrio socioambiental e a sustentabilidade da comunidade ao encontro do usufruto das próximas gerações.

#### **2.4 As áreas de proteção ambiental no estado do Mato Grosso do Sul**

No Estado do Mato Grosso do Sul, a história da implantação de instrumentos e ferramentas conservacionistas é bastante recente, sendo um dos últimos membros da federação a criar Unidades de Conservação. O Macrozoneamento Geoambiental do MS (SEPLAN, 1982) constitui-se no primeiro documento público de indicação de uma área para a conservação, notadamente as formações cársticas de cobertura florestal da Serra da Bodoquena. No entanto, decorreram mais de uma década até a criação da primeira Unidade de Conservação de Proteção Integral no MS materializada com a criação do Parque Estadual Várzeas do Rio Ivinhema, em dezembro de 1998, com 73.000 hectares, nas formações florestais do domínio da Mata Atlântica.

Esta unidade tem uma importância fundamental tanto no contexto estadual como no nacional, pois representa a proteção do último remanescente livre de represamento das várzeas e terraços de Floresta Estacional no bioma Mata Atlântica, na bacia do rio Paraná



em território brasileiro, e que, portanto, resguarda formações deste ecossistema sem grandes alterações dos processos ecológicos que lhe são peculiares. É reflexo da medida de compensação da Usina Hidrelétrica Sérgio Motta/CESP e representa a maior unidade de conservação criada pela CESP como compensação do Sistema Hidrelétrico implantado por essa empresa ao longo do rio Paraná e tributários (ECOIA, 2016a).

No Estado de Mato Grosso do Sul existem três unidades das categorias de Uso Sustentável, numa inclusão de conceitos inovadores em termos de categoria de manejo (Propostas no Sistema Estadual de Unidades de Conservação), que representam a diversidade natural e cultural do estado, sendo duas Estradas Parque (E. Parque do Pantanal, com 6.000 hectares e APA E. Parque de Piraputanga, com 10.100 hectares) e um Rio Cênico, o Rotas Monçoeiras com 15.000 hectares (ECOIA, 2016a).

Atualmente, integram no território do estado 27 Unidades de Conservação de Proteção Integral (três sob jurisdição federal, oito sob jurisdição estadual e 16 municipais), totalizando uma superfície de 313.047,35 hectares, que representam 0,88% da superfície do MS. Acrescidas das RPPN (37 estaduais e 15 federais) que também são classificadas como de Proteção Integral, que representam 0,39% da superfície do estado. Das categorias de Uso Sustentável, o estado possui 39 Unidades de Conservação (uma federal, duas estaduais e 36 municipais) abrangendo 4.077.393 hectares, que representam 11,42% de superfície protegida por unidades deste grupo, predominantemente da categoria Áreas de Proteção Ambiental, na sua grande maioria da esfera municipal (ECOIA, 2016a).

## **2.5 A APA Baía Negra**

A APA Baía Negra, foi criada por meio do Decreto 1.735, de 07 de outubro de 2010 pelo Poder Executivo de Ladário, artigo 1º “Fica criada a Área de Proteção Ambiental da Baía Negra (APA Baía Negra), unidade de conservação de uso sustentável, com objetivo de proteger relevante conjunto paisagístico, ecológico e histórico-cultural, presente neste Município, compatibilizando o uso racional da área com a preservação dos recursos ambientais, orientando a ocupação ordenada do solo e garantindo a qualidade ambiental e de vida das comunidades tradicionais do Pantanal” (ECOIA, 2016c).

A Área de Proteção Ambiental (APA) Baía Negra é a primeira Unidade de Conservação de Uso Sustentável no Pantanal, que agrega preservação ambiental e sobrevivência das populações tradicionais (PML, 2016). A APA possui um Conselho

Gestor, constituído por entidades públicas, moradores e outros *stakeholders*. Se orienta pelo seu Plano de Manejo e o Termo de Uso Sustentável (TAUS).

A Área de Proteção Ambiental (APA) Baía Negra, com área aproximada de 6000 hectares, está localizada inteiramente no município de Ladário, borda oeste do Pantanal. A região onde está inserida a APA é caracterizada por apresentar diversos relevos residuais, sendo o mais proeminente o Maciço do Urucum. Este, juntamente com os morros calcários de Corumbá, é uma das formações de morros residuais situadas ao longo da fronteira com a Bolívia, a oeste do rio Paraguai com altitude máxima de 1.060 m, constituindo o ponto mais alto do Mato Grosso do Sul (SILVA et al., 2000). Essa região apresenta características únicas devido as influências que recebe de ecossistemas vizinhos, aos endemismos que contém e a ocorrência de espécies de distribuição restrita (TOMAS et al., 2010, apud ECOA, 2016b).

O Conselho Gestor da APA está constituído por representantes (titular e suplente) dos órgãos: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) Pantanal, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS Câmpus Pantanal (CPAN), Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, Secretaria de Patrimônio da União – SPU, Marinha do Brasil, Fundação de Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural de Ladário, Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul – IMASUL, ONG Ecologia e Ação – ECOA, Associação de Mulheres Produtoras da APA Baía Negra (APA BAÍA NEGRA, 2022).

O Conselho Gestor da APA Baía Negra está legalmente instituído desde 2012, por meio da Decreto Municipal nº 1182/2012 e teve sua composição alterada pelo Decreto nº 2.465, de 14 de fevereiro de 2014. Neste decreto vigente, a sua composição e representatividade se dá conforme artigo 1º, com representantes do Poder Público, dos moradores da APA, entidades de ensino e pesquisa e ONG que atua na região. Conforme previsto em seu artigo 2º, o Conselho Gestor da APA Baía Negra é de caráter deliberativo, e que assim deverá exercer suas funções mais efetivamente com a implementação dos programas e ações previstas no Plano de Manejo da UC (ECOA, 2016b).

Populações locais são definidas como grupos culturalmente diferenciados, com formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios, recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas geradas e transmitidas pela tradição (BRASIL, 2007)

A Área de proteção ambiental Baía Negra segue o TAUS “Termo de autorização de uso sustentável” para as comunidades tradicionais que ocupam ou utilizam as terras da

união. Com o objetivo de possibilitar a ordenação do uso racional e sustentável dos recursos naturais disponíveis na orla marítima e fluvial, voltados à subsistência dessa população.

Essa autorização prevista compreende as áreas utilizadas tradicionalmente para fins de moradia e uso sustentável dos recursos naturais, contíguas ou não (PORTARIA Nº 89, DE 15 DE ABRIL DE 2010).

Além disso, possuem um plano de manejo cujo objetivo é evitar a degradação ambiental, garantindo o desenvolvimento natural da região, tornando viável suas atividades sustentáveis com o intuito de incrementar a geração de renda para as famílias tradicionais (ECOIA, 2022b).

Nessa comunidade existe um grupo de mulheres que está formalmente constituído desde o dia 11 de dezembro de 2018, denominado Associação de Mulheres Produtoras da Apa Baía Negra, associação de direito privado e sem fins lucrativos. Possui o intuito de promover o bem-estar das famílias tradicionais, com o intuito de ser um espaço coletivo de produção de derivados e frutos nativos da região do Pantanal. Tem por objetivo congregar mulheres que exerçam atividades econômicas baseadas no extrativismo, que inclui a exploração sustentável de frutos nativos e da pesca, prestação de serviços, turismo de base comunitária, gastronomia e da coleta do camalote para a confecção de artesanato.

O trabalho desempenhado pelas mulheres começa com a coleta de frutos nativos e todo o processamento é desenvolvido na cozinha comunitária para a produção de polpa e geleia de laranjinha de pacu, doce em calda, rapadura, bombom e casadinho de jaracatiá (ECOIA, 2022b).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo adotou abordagem qualitativa, que possui a finalidade de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados de acordo com Lakatos e Marconi (2019).

Trata-se também de uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2019), considera que este tipo de pesquisa apenas captura e mostra o cenário de uma situação, normalmente usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses. Segundo Gil (2019):

[...] têm como finalidade primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa serve para salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2019 p. 26)

Utilizou-se, em uma primeira etapa, técnicas de pesquisa documental com a finalidade de reunir informações da APA e da comunidade local, o plano de manejo da APA, e a legislação sobre as áreas de proteção.

Foi elaborado um questionário com o intuito de entrevistar as moradoras escolhidas a fim de colher essas informações para o desenvolvimento do trabalho e entender a realidade de cada morador. Se podem obter alguma melhoria, como recursos necessários para o desenvolvimento local.

Foram realizadas entrevistas estruturadas, com três moradoras da APA Baía Negra e duas representantes do Conselho da APA Baía Negra. Elas são antigas moradoras da região e vivenciam ativamente o cotidiano da comunidade. Utilizou-se dois tipos diferentes de questionários, que se encontram nos Anexos 1 e 2.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A APA Baía Negra está inserida no complexo do Pantanal, uma das maiores áreas alagadas da região, e reconhecida como reserva da biosfera e humanidade pela UNESCO (WIDMER; PIRES, 2008), cenário que abriga uma abundante biodiversidade.

Os moradores da comunidade desenvolvem atividades de guias, pilotos de pequenas embarcações, aluguel de embarcações, pescas e captura de iscas. Além disso, desenvolvem atividades de subsistência, como a manutenção de pequenas plantações como o arroz, milho, abóbora e hortaliças. Na região residem 38 famílias tradicionais. Importante destacar que nessa região existem algumas leis que precisam ser cumpridas, foram criadas de acordo com o encarte referente ao plano de manejo, por onde todos devem buscar orientação cujo objetivo é evitar a degradação ambiental e o mesmo determina as regras específicas que devem ser seguidas na questão da sustentabilidade local e pelo (TAUS) Termo de Autorização de Uso Sustentável sendo uma autorização que os moradores têm para utilizar e ocupar as terras que pertencem à união.

Existem estruturas físicas na APA tais como: Base comunitária sede da APA, Cultivos comunitários, como hortas e viveiros para se obterem as mudas. Abriga a base de estudos da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) com o objetivo de atender aos estudantes, servidor e professores. Ela foi segmentada para receber a comunidade para a realização de pesquisas relacionadas à região.

O documento referente ao plano de manejo da unidade de conservação trata da caracterização geral da APA Baía Negra, do diagnóstico ambiental e do planejamento da APA com o objetivo de promover a sensibilização dos moradores e da população em seu entorno sobre a conscientização e do reconhecimento dos atrativos que a região proporciona e por fim, contribuir para que todos compreendam o que é uma unidade de conservação e mostrar para quem vive naquela região o resultado contínuo da conservação do patrimônio cultural, valorização e respeito como um todo.

Todavia, o desenvolvimento local depende da participação da comunidade. A APA Baía Negra foi criada com a finalidade de proteger a diversidade biológica, disciplinar o processo de ocupação e o uso sustentável dos recursos naturais existentes, de forma a garantir a conservação da comunidade tradicional e incentivar o aproveitamento sustentável latente da região.

#### 4.1 Os relatos dos moradores da APA Baía Negra

A primeira entrevistada foi a senhora Maria José Justiniano, de 58 anos. Mora com três pessoas, possui uma renda de um salário-mínimo oriundo de uma pensão por morte do marido, que era pescador. Quando questionada sobre a principal fonte de renda da família, a resposta foi que além do salário que recebe da pensão, ela trabalha informalmente. Trabalha na Associação das Mulheres da APA, como cozinheira, e com isso consegue obter algumas diárias. Quando é chamada consegue trabalhar de cozinheira na UFGD, onde fica de 5 a 6 dias. Quando algumas frutas nativas estão na época de colheita, dona Maria José faz doces com essas frutas para vender. Além do mais, planta e colhe hortaliças para vender também, e assim obtém mais um sustento para ela e sua família. Relatou também que está plantando mudas de Ipês roxos para a ECOA, já vendeu e entregou a primeira remessa. Contou que quando o marido era vivo pescavam juntos e vendiam os peixes. Dona Maria informou que o seu filho com carteira assinada.

A mesma foi questionada sobre receber algum auxílio do governo federal, estadual e/ou municipal. Respondeu que a família recebe o auxílio do vale renda no valor de 200,00 reais. Há três anos plantava mandiocas, verduras e abóboras e hoje não produz nada em sua propriedade devido à presença de cutias que destruíram a plantação, causando um enorme prejuízo para o plantio.

A partir desse fato, a pergunta seguinte foi sobre a vida na APA. Ela relatou que é corumbaense, morava em Ladário e chegou por meio da antiga estrada da Codrasa, onde havia um acampamento. Começou a trabalhar com o grupo J. Carneiro, ficou na região da Codrasa e não foi para o Acampamento 72 (que futuramente iria se tornar o Assentamento 72). Ela mora na APA há 24 anos e possui uma casa de alvenaria.

Quando questionada se realizou algum curso acerca do planejamento familiar, a mesma desconhece, mas foi perguntado sobre outros cursos e ela relatou que já fez muitos cursos pela UFGD e pelo Sebrae sendo que, um deles com o tema “Sobre o preparo com a pimenta”. E sempre que aparece cursos ela faz. Sobre curso de empreendimento ela não fez porque no período do curso a filha dela estava doente. Contou que a ECOA ministrou ainda os cursos de piloteiro de barco e de gastronomia.

Dona Maria José faz parte da Associação das Mulheres Produtoras da APA no restaurante “Cozinha experimental” na comunidade, situada em um anexo no prédio sede da APA. Citou a senhora Virgínia e Zilda, vizinhas que contribuem na cozinha juntamente

com as outras mulheres. Onde mora possui energia elétrica e tem acesso à Internet por meio de dados móveis.

Quando questionada sobre as dificuldades enfrentadas pelos moradores, ela relata sobre a falta de Dona Júlia (falecida em janeiro de 2021) era a líder da Associação de Mulheres Produtoras da APA, seu braço direito e alicerce. Quando ocorreu o seu falecimento, a vice-presidente assumiu este posto, porém se trata de uma pessoa muito diferente de Dona Júlia. Os moradores ainda não se identificam com sua gestão. Dona Maria relata ainda que existem muitos moradores que tem muita dificuldade para marcar exames médicos e até mesmo para pegar remédios.

Do ponto de vista de Dona Maria José, a APA precisa de muitas melhorias. Acha importante o diálogo das pessoas com a comunidade, citou melhorias nas residências. Ela mencionou que precisa de uma fossa e ampliar seu banheiro. Atividades como essas parecem simples, mas esbarram no SPU (Secretaria do Patrimônio da União) que impedem a comunidade e dificulta as livres reformas nas casas. Os moradores precisam da aprovação do Conselho da APA para quaisquer projetos de reformas em suas residências. Porém, quem aprova é a Secretaria do Patrimônio da União (SPU) que é proprietária exclusiva dessas terras.

Assegura que a comunidade recebe ajuda da Prefeitura de Ladário, com limpeza na sede e com doações de produtos de limpeza para os moradores precisam. Cogitou que a prefeitura quer reformar o prédio sede. A UFGD oferece cursos na cozinha, a ECOA colabora no tratamento nas caixas de água das residências e na sede. A ECOA busca recursos através de projetos para melhorar a segurança da sede, com uso de câmeras de segurança, internet, cursos e apoia a associação na questão de associativismo e gestão.

Quando questionada acerca da aquisição de conhecimentos sobre o plano de manejo, entende que ele surgiu após a região conhecida como “Codrasa” ter se transformado em APA e que o plano de manejo serve para poder ver o andamento como vai ser o futuro da região, ou seja, um plano para preparar e organizar evitando a degradação ambiental. Dona Maria concorda que as casas dos moradores devem ser arrumadas, além de fazer melhorias nos banheiros. Lembrou ainda que, outros moradores têm a casa mais simples que a dela e não possuem telas para se proteger de mosquitos. Precisam construir, porém, têm dificuldades pela necessidade de pedir autorização.

Quando perguntei se ela se sente segura para receber visitas por causa da pandemia da COVID-19 explicou que sim, porque todos os moradores já foram vacinados com todas as doses e ninguém pegou a COVID-19. Segundo ela a APA está preparada para

receber turistas e mencionou sobre os passeios tipo safari que a empresa JoiceTur proporciona. Os moradores realizaram um curso de como atender e recepcionar os turistas da melhor forma possível. Aprenderam como se deve apresentar as formas de conservar, explicar, orientar, mostrar aves, bichos e plantas e ainda como os turistas podem ser abordados para participar dos passeios de contemplação da região.

Dona Maria tem o anseio de vivenciar algumas melhorias na APA. Gostaria inclusive que houvesse mais moradores para a região, dado que muitos já faleceram e/ou abandonaram a região. Ela disse que algumas pessoas se mudaram para a cidade, apesar de terem o cadastro do Termo de Autorização de Uso Sustentável (TAUS), não retornaram e deixaram as suas moradias para a APA e deixando suas moradias abandonadas.

A segunda entrevistada foi a senhora Zilda dos Santos Nascimento, de 52 anos. Ela relatou que mora com três pessoas. Consegue uma renda com a venda de doces, pimentas e de algumas verduras que consegue adquirir, porém é muito pouco. E, recebe vale-renda por conta do seguro e pesca. Contou que recebeu o auxílio emergencial durante um período, mas não recebe mais. Relatou que na pandemia não conseguiu vender nada devido ao isolamento social.

Dona Zilda chegou na região viúva e mora lá há mais de vinte anos. A sua moradia é de madeira, porém, existe uma peça de alvenaria.

Quando pergunto se já recebeu algum curso sobre planejamento familiar relatou que já recebeu, porém, não recorda o nome do curso. Ela mencionou que fez curso de trilha, curso sobre a pimenta ministrados pela UFGD. E sempre quando a universidade oferece cursos ela participa. Já participou de formação sobre empreendedorismo na cidade e recentemente está participando do curso sobre empreendimento.

Ela tem acesso à energia elétrica e não usa celular porque a internet não funciona.

Os moradores sentem-se incomodados em não poder construir. Mencionou que ela e os demais moradores solicitaram com as autoridades banheiros masculinos e femininos, porém, não conseguiram.

Para ela a APA precisa ter oportunidades para os moradores melhorarem suas casas, para poderem receber melhor os turistas. Tem consciência que a região é um ponto turístico. Disse que quando chega ônibus com turistas eles querem receber e dar para os turistas ao menos um pouco de conforto. Outro ponto destacado é com relação ao lugar para armazenamento dos doces que ela faz para vender, que não é adequado. Ela armazena em sua residência, mas gostaria que tivesse um espaço para o correto



armazenamento e exposição dos produtos. Relatou que já recebeu em sua casa muitos turistas e que já cozinhou para eles.

Quando pergunto quem mais ajuda na APA sua resposta foi mencionar a dona Júlia, que agilizava grande parte das coisas para os moradores. Como por exemplo agendar ou pegar exames médicos e ir em busca de outras coisas que os moradores necessitavam. Tudo o que precisavam, pediam à Dona Júlia.

Ela conhece sobre o plano de manejo e em seu ponto de vista acha bom, porém, um pouco difícil com as questões sobre a moradia, ou seja, porque qualquer ação dos moradores precisa passar por autorização do conselho gestor.

Diante do cenário da pandemia COVID-19 em seu ponto de vista ela sente segura para receber turistas na região.

Quando questionada se a APA está preparada para receber turistas, ela menciona que ainda não está pronta. Relata que para ela receber os turistas precisa de banheiros, lugar para colocar seus doces, para servir, cozinhar seu peixe frito, e o pastel de peixe.

Para o futuro da APA ela gostaria de melhorias para as demais pessoas que quisessem trabalhar. Relatou que ocorreu divergências na cozinha com relação ao uso da cozinha experimental da APA. É necessário pedir autorização para entrar na cozinha e para utilizar os instrumentos industriais. Explicou que tem dificuldade no uso da cozinha para o manejo das pimentas, verduras e doces e que aprendeu a fazer em cursos que participou, sendo um deles o de confecção do molho de pimenta. A cozinha da comunidade para dona Zilda está sem serventia, pois nunca conseguiu utilizá-la para produção dos seus próprios produtos que faz para vender.

A terceira entrevistada foi a senhora Virginia Justiniano Paes, de 52 anos. Ela relatou que mora sozinha e às vezes o filho mais velho vem fazer companhia para ela e informou que não possui renda mensal.

Sua principal fonte de renda vem de diárias, do trabalho produzido na cozinha da comunidade, e outra fonte de renda é a realização de trilhas com turistas quando solicitada. Dona Virgínia relatou que o filho mais velho está trabalhando com o pessoal da ECOA “Ecologia e Ação” e ela iniciará o trabalho no projeto de plantio de mudas. Mencionou que sua família não recebe nenhum tipo de auxílio do governo e não possui nenhuma atividade econômica, nem alternativa extra. Quando pergunto se produz algo em sua propriedade para vender, contou que cria galinhas caipiras e às vezes vende os ovos.

Inicialmente Dona Virgínia veio à região para ajudar seu pai no plantio, mas acabou decidindo ficar para morar. Isso já faz dez anos. Mencionou ainda que sua moradia é de alvenaria.

Quando questionada se já recebeu algum curso sobre planejamento familiar, relatou que ainda não recebeu. Mas sobre outros cursos, relata que já fez muitos e destacou: Brigadista, SOS Pantanal, Gastronomia e piloto ministrados pelos professores da Universidade Federal da Grande Dourados UFGD, e pelo Comandante da Capitania fluvial do Pantanal. Ela mencionou que já fez capacitação sobre empreendedorismo com professor do Sebrae. Ela tem acesso à energia elétrica e à Internet por meio de dados móveis.

Sobre os principais problemas que os moradores enfrentam, relatou sobre os roubos que são frequentes. Outro problema são os lixos na estrada deixados pelas pessoas que vêm da cidade.

Para ela a APA precisa ter mais capacitação para os moradores, relatou que a região é muito rica. Além disso, existem muitas coisas que precisam ser exploradas para aprendizagem e depois colocadas em prática.

Quando questionada sobre quem mais ajuda na APA, sua resposta foi mencionar a Universidade Federal da Grande Dourados UFGD que conduz vários tipos de cursos para os moradores e a prefeitura de Ladário que sempre dá o suporte.

Quando questionada acerca dos conhecimentos sobre o plano de manejo, lembra que antes a região era conhecida como “Codrasa” e depois virou APA e que é uma área de proteção ambiental. Com isso surgiu o plano de manejo que serve para nortear a região e, por conta disso, os moradores não conseguem fazer edificações, entretanto tudo tem que estar de acordo com o regulamento do plano e deve ser seguido. Dona Virgínia já leu o regulamento e sabe que deve seguir, porém há determinados assuntos que estão no regulamento e que ela e os demais moradores não concordam. Disse “Só quem vive na região que sabe da realidade que acontece” e gostaria que as autoridades discutissem novamente com a comunidade.

Diante do cenário da pandemia de COVID-19 em seu ponto de vista ela se sente segura para receber turistas na região porque todos já foram vacinados e quando recebe turistas utiliza a máscara (equipamento de proteção individual).

Quando questionada se a APA está preparada para receber turistas ela menciona que ainda não está pronta, pois faltam muitas melhorias e mais capacitações.

Ela gostaria de ter oportunidade de mostrar tudo aquilo que conhece e sabe fazer. E para o futuro da APA ela gostaria de ter mais oportunidades para os moradores poderem mostrar seus trabalhos, aquilo que sabem fazer, mais aprendizagem, ter capacitação para receber os turistas e obter mais conhecimento.

#### **4.2 Entrevista com representante do Conselho Gestor da APA e Fundação de Meio Ambiente**

Foi realizada entrevista com Thainan Silva Bornato, que é membro do Conselho Gestor da Área de Proteção Ambiental (APA) Baía Negra em Ladário/MS.

Thainan informou que a APA possui cerca de 38 famílias e relatou os principais problemas enfrentados pelas famílias, como sendo a falta de renda fixa, vulnerabilidade socioambiental, dificuldade financeira, turismo descontrolado, visitantes sem consciência ambiental.

Ao ser questionada sobre as limitações existentes no TAUS (Termo de Autorização de uso sustentável), a resposta foi que as limitações estão na Portaria 89 da SPU que regulamenta o TAUS. O TAUS precisa melhorar o entendimento de que turismo de base comunitária é considerado uma forma de subsistência da comunidade e também em questões acerca do repasse do TAUS para os filhos dos moradores após o falecimento do titular do TAUS, uma vez que o filho precisa ter tido uma relação duradoura com o local, mas os jovens não conseguem se manter na comunidade por falta de emprego e com isso tendem a ir estudar em outras cidades.

Quando questionada se o plano de manejo irá passar por reformulação e para ela o que precisa mudar, Thainan informa que acredita que sim, precisa mudar o zoneamento ambiental, incluir o encarte de uso público para regulamentar o turismo, incluir um encarte de plano de operação quanto ao fogo, atualizar questões de uso do local, entre outras coisas que ainda serão avaliadas.

Em relação a quais tipos de empreendimentos podem ser implantados na unidade de preservação, Thainan informou que, em geral, não podem ser construídos empreendimentos no local, como no caso das Pousadas/Pesqueiros que existem lá e estas estão sendo avaliadas pelo Ministério Público Federal quanto à sua legalidade, pois estão em área de preservação ambiental e área da União. Na APA é possível o turismo de base comunitária, na qual a própria comunidade faz a gestão do turismo, ganhando

coletivamente. A sede da APA Baía Negra pode funcionar como um receptivo para o turismo, estadia para pesquisadores e parceiros, cozinha comunitária e espaço para eventos, todos esses trazendo benefícios para a comunidade.

Segundo Thainan, as fontes de recursos que a APA recebe hoje vêm do Fundo Municipal da APA Baía Negra, que se trata de recurso vindo de multas ambientais, direcionados pelo MPF e MPE, mas não é um recurso constante. Fora isso, participam de editais e buscam parcerias. E que a Fundação do Meio Ambiente de Ladário está à frente da APA na figura do presidente e vice-presidente do Conselho Gestor, fazendo todos os trâmites junto à prefeitura para aquisições e contratação de serviços, organizando documentos, respondendo demandas, atendendo a necessidades do local”.

Em geral, quem mais ajuda a APA é o Conselho Gestor da APA Baía Negra, principalmente com o apoio do IBAMA e ECOA.

Para Thainan a APA ainda não está preparada para receber turistas, expôs que o Conselho Gestor precisa fazer o licenciamento ambiental dos passeios terrestres, incluir o encarte de uso público no Plano de Manejo, um chamamento público para empresas que queiram apoiar as ações de turismo, visto que os moradores não têm muito acesso a celular e Internet para organizar os passeios. A infraestrutura deve ser melhorada com o tempo, mas é necessário pensar nisso.

Quando questionada sobre ações necessárias para incentivar o turismo de baixo impacto, Thainan lembrou da necessidade de um “encarte de uso público”, que tem por objetivo ordenar o turismo no local, citando o que pode e o que não pode ser feito.

Ao ser questionada sobre o futuro da APA, Thainan disse que gostaria que a comunidade se sustente, conquiste a independência e uma situação de equilíbrio em relação à renda.

Foi entrevistada a senhora Lígia Lopes Teixeira de Santana, da Fundação de Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural da Prefeitura Municipal de Ladário/MS. Foi feita a pergunta de como a Fundação de Meio Ambiente ajuda a APA. A resposta foi que a Prefeitura de Ladário, por meio da Secretaria de Infraestrutura e Fundação de Meio Ambiente, são responsáveis: pela coleta de lixo, realizada uma vez por semana, pela UNIPAV; pelo abastecimento de água potável para os moradores, pelo transporte escolar para os alunos do Município e do Estado; atendimento médico a cada 15 dias e dentário; há uma agente de saúde que atende os moradores, e esta é moradora na área; os moradores tem acompanhamento da Assistência Social. Além de fornecer equipamentos, combustíveis e mão de obra para realizar a roçada e capina da área da sede, fornece

material de limpeza, para a manutenção dos prédios (apartamentos e cozinha industrial da associação); fornece saco de lixo para o acondicionamento de lixo, lixeiras, faz o “cata entulho” a cada 3 meses, disponibiliza trator e encanteirador, combustível e operador de máquina, para preparar o solo para plantio de horta e roças. Eles têm a ajuda da Assistência técnica, feita por agrônomos da AGRAER e da Fundação, por técnicos agrícolas. Fornece educação ambiental e orientações quanto ao uso do fogo, pesca e caça predatória e disposição correta do lixo, entre outras.

Outro assunto abordado foi sobre as ações ou programas sociais que a Prefeitura de Ladário disponibiliza para a comunidade. A senhora Lígia informou que existem os programas “Programa Auxílio Brasil e Programa de auxílio de benefício eventual”.

Quando foi perguntado se a Prefeitura de Ladário está estruturando algum projeto de estudo de melhorias para os moradores da APA Baía Negra poderem melhorar suas condições de vida, a senhora Lígia apontou que, nesse sentido, “a prefeitura sozinha não, mas apoia os parceiros que realizam pesquisas e ações que visam contribuir com a melhoria das condições de vida dos moradores. Apoia as ações que a ECOA e a UFMS/CG, está implementando no local, que é a recuperação da área degrada, gerando trabalho e renda para alguns moradores; apoia o trabalho da UFGD que trouxe uma ação social com orientações de saúde realizando atendimento de prevenção e de educação em saúde, com exames visando a detecção precoce de doenças crônicas e rastreamento de doenças Renal Crônicas. A UFGD, por meio da Professora Angélica, esteve na APABN capacitando as mulheres da Associação de Mulheres Produtoras para implementação do restaurante: Arte Sana Bistrô - Gastronomia artesanal. A UFGD também desenvolve o Projeto de extensão Cidadania e Sustentabilidade na APABN. Oficina de receitas utilizando frutos presentes na APABN, como o Acuri e a Bocaiúva oferecido para a Associação de Mulheres Produtoras da APABN pela UFMS CPAN: Curso SEBRAE/MS ‘Como encantar o turista’ para a comunidade da APABN; Curso SEBRAE/MS de ‘Turismo e finanças’ para a comunidade da APABN; A Secretaria Municipal de Assistência Social realiza visitas domiciliares a comunidade da APA Baía Negra para levantar as situações de risco deste território e alinhar as ações desenvolvidas pela Caravana Social. Cabe destacar que foram realizados um total de 68 atendimentos psicossociais nessa comunidade, bem como foram ofertados benefícios eventuais e encaminhamentos necessários”.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

APA Baía Negra é formada por uma comunidade carente e vulnerável, estes com baixa escolaridade, pouca renda e o desejo de melhoria de vida. A realização deste trabalho surgiu da necessidade de entender a situação organizacional da APA. Especialmente para tentar aprofundar, a partir da vivência dos moradores, o entendimento das repercussões e das dificuldades encontradas, estruturalmente dentro da perspectiva de vida e ao mesmo tempo assegurando a proteção do meio natural da região.

Conforme a pesquisa em campo era realizada foi-se percebendo que havia pessoas com falta de conhecimento sobre o plano de manejo e o TAUS e de como ele funciona e, ao mesmo tempo, moradores que desejam adquirir conhecimento em relação ao desenvolvimento e melhorias para região de modo geral.

No entorno da APA existem algumas famílias que moram em casas simples algumas feitas de alvenaria. Notou-se a necessidade de buscar projetos de incentivos junto à comunidade para o fortalecimento demais ações visando a interação na prática dessas experiências. Em seguida, foi possível conhecer o modo de vida de três moradoras: Dona Maria José, Zilda e Virginia. As mesmas, residem na APA muito antes da região ser uma unidade de conservação de uso sustentável. Mesmo que a APA seja carente de infraestrutura básica e extensa em seu âmbito ela permite certo grau de ocupação.

Nesse sentido, é viável articular recursos para adaptação das propriedades especialmente no que diz respeito no procedimento estrutural como por exemplo, estudo de matérias alternativas para a utilização da construção civil primeiramente, identificação de moradias mais vulneráveis e liberação para a construção de banheiros, telas de proteção para insetos bem como a modernização, fornecer meios para a organização poder atender a qualidade de vida da população que ali vivem de forma a minimizar os possíveis impactos sobre o meio ambiente. Os moradores têm a plena consciência ambiental e tem o papel fundamental de conservar e preservar o seu entorno. Na região, existem, vários critérios que são bem rigorosos e têm que ser respeitados pela comunidade, visitantes e turistas. No caso, é necessário um planejamento intenso e contínuo.

Seria importante avaliar a evolução da comunidade em relação ao avanço tecnológico, quais os acessos à Internet e conhecimentos sobre tecnologias de informação e comunicação, dispositivos móveis, conhecimentos gerais sobre aplicativos e produtos tecnológicos. Acredita-se que essa tecnologia também deva ser levada à APA e ensinada aos moradores, o que auxiliaria a desenvolver novas estratégias para garantir o

fortalecimento e desenvolvimento da região, porém, sempre respeitando suas regras, culturas e valores.

De modo geral, foi possível observar que o plano de manejo atual está agrupado em três encartes que norteiam a comunidade. São eles: Encarte I – Caracterização Geral da APA Baía Negra; Encarte II – Diagnóstico Ambiental da APA Baía Negra e Encarte III – Planejamento da APA Baía Negra. Sobre a questão do zoneamento tinha a ideia de Ecovila onde, a comunidade permanece morando em uma área em que o plano de manejo não entende como uma zona de moradia e uso. Se caso, for seguir o zoneamento, os moradores estão no lugar impropriedade pelo plano de manejo atual.

Enquanto o turismo de base comunitária no que dispõe o título de domínio outorgado pela união a Secretaria do Patrimônio da União (SPU) tem esse repasse de verbas, porém, ele não permite uma empresa particular operar no entorno da comunidade. O que se observa é que os recursos da APA não podem ser usados para beneficiar essas empresas privadas de arrecadar em uma área pertencente à união.

Foi constatada impossibilidade atual para transformar a APA em local de turismo de base comunitário. Por mais que os moradores saibam desenvolver os almoços e produtos na cozinha comunitária, observação de aves, façam cursos e treinamentos para atuarem como guias turísticos e de observação de aves, por exemplo, existem as lacunas em sua estrutura física, mais do que isso, constatou-se a falta de algumas necessidades básicas para tal. Como, por exemplo, o saber ler e escrever, que é fundamental para a comunidade de modo geral, onde alguns sequer possuem seus documentos em dia. Assim, o início da transformação social é uma realidade que requer ações básicas em cidadania. Este movimento de investir nas necessidades básicas traria um retorno não somente para a comunidade, mas para todo o município.

É fundamental dedicar um esforço permanente e o empoderamento político à comunidade inclusive, com as autoridades competentes responsáveis. É necessário que se estabeleça, com exatidão no tocante da comunidade representantes que levem suas necessidades de maneira clara e objetiva, em especial com o falecimento de Dona Júlia, que mantinha este papel de maneira mais ativa.

Foi possível observar que a prefeitura juntamente com seus parceiros disponibiliza incentivos em projetos de ações. Porém, ainda não é suficiente para atender à demanda da comunidade. O que desmotiva um pouco a população que reside em lugares bem afastados. O ideal seria a disponibilização de meios acessíveis para melhorar a qualidade de vida dos moradores.

A situação na qual se encontra a APA exige um planejamento que consiste em examinar o futuro e traçar um plano de ação de médio e longo prazo. Sua gestão necessita aprimorar o gerenciamento estruturando técnicas, orientar as ações e priorizações por meio de uma revisão do plano de manejo e do apoio de pesquisas científicas, concilia a legislação municipal e estadual no território. As empresas podem articular ações junto aos serviços públicos atuantes na região, auxiliando com investimentos na região, integrar instrumentos de gestão, envolver mais a comunidade tradicionais locais nos mecanismos de gestão ambiental, estimular a participação dos moradores como produtores de mercado.

Todavia, fica evidente a necessidade da implementação de outras medidas socioambientais, tais como saúde, educação, acessibilidade nas vias para promover a sustentabilidade socioambiental. Afinal, os novos rumos podem modificar a inclusão da população local, pois isso representa a igualdade de oportunidades preconizada na Constituição Brasileira.



## 6 REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Mestre Jour, 1962.
- ABDALLA, Márcio M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Ebook.ISBN9788597021325.Disponível em:<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021325/>. Acesso em: 15 jun. 2022.
- AMIDEN, Y. **Comitiva Esperança**. 2020. Disponível em <<https://ecoa.org.br/comitiva-esperanca-doe/>> Acesso em 01 Fev 2022.
- APA. **APA-Baía Negra**. Disponível em <<http://apabaianegra.eco.br/sobre/>>. Acesso em 09 Fev. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000**, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC. Diário Oficial da União 138(138) 45-47. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19985.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19985.htm). Acesso em 26 Mar 2022.
- BRASIL. República Federativa do Brasil. Decreto n. 6.040, de 7 de fevereiro de 2007, institui **a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais**. Brasília: Congresso Nacional, 2007.
- CAMPOS, L. **APA Baía Negra**. Disponível em <<https://ecoa.org.br/apa-baia-negra/>> Acesso em 24 Fev 2022b.
- CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A.; ABDALLA, M. M. **Administração - Conceitos, Teoria e Prática aplicados à Realidade Brasileira**. São Paulo: GEN, 2021. Acesso em: 20 jun. 2022.
- ECOIA- ECOLOGIA E AÇÃO. **Área de Proteção Ambiental (APA) Baía Negra – PlanodeManejo**. YouTube,2021. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=G2ZPujcMmSk>. Acesso em 01 Fev 2022.
- ECOLOGIA E AÇÃO. **Associação de Mulheres da APA Baía Negra, no Pantanal, define nova presidência**. Disponível em: [https://ecoa.org.br/associacao-de-mulheres-da-apa-baia-negra-pantanal-de-fine-nova-presidencia/?fbclid=IwAR0IS65KCHZIBKIX15DXmEe5FN5OnJ5NI078MS9bgFIf\\_FEiTMyzq57GfJs](https://ecoa.org.br/associacao-de-mulheres-da-apa-baia-negra-pantanal-de-fine-nova-presidencia/?fbclid=IwAR0IS65KCHZIBKIX15DXmEe5FN5OnJ5NI078MS9bgFIf_FEiTMyzq57GfJs). Acesso em 24 Fev 2022a.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE LADÁRIO. **Plano de Manejo APA Baía Negra. 2016a**.Disponível em<[https://ecoa.org.br/wpcontent/uploads/2016/11/Encarte\\_I\\_Plano\\_de\\_Manejo\\_APA\\_Ba\\_a\\_Negra\\_ok-1.pdf](https://ecoa.org.br/wpcontent/uploads/2016/11/Encarte_I_Plano_de_Manejo_APA_Ba_a_Negra_ok-1.pdf). > Acesso em 01 Mar 2022.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

JANNUZZI, P.M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.56, n.2, p137-160, Abr/Jun 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Sociologia Geral**, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

MINISTERIO DA ECONOMIA. **PORTARIA Nº 89, DE 15 DE ABRIL DE 2010**. Disponível em <<https://www.gov.br/economia/ptbr/assuntos/patrimoniodauniao/legislacao/portarias/portarias-da-spu/arquivos/2016/portaria-89-2010tau.pdf/view>>. Acesso em 24 Mar 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 20 Mar 2022.  
PRADO, A. **Comitiva Esperança: Jovens levam ajuda para comunidades do Pantanal**. Disponível em <<https://www.uol.com.br/ecoa/ultimasnoticias/2021/06/04/comitiva-esperanca-jovens-levam-ajuda-para-comunidades-do-pantanal.htm?cmpid=copiaecola>> Acesso em 01 Fev 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LADÁRIO. **Plano de Manejo APA Baía Negra. 2016b**. Disponível em <<https://ecoa.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Encarte-II-Plano-de-Manejo-APA-ok.pdf>>. Acesso em 01 Mar 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LADÁRIO. **Plano de Manejo APA Baía Negra. 2016c**. <https://ecoa.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Encarte-III-Planejamento-Baia-Negra-ok.pdf>> Acesso em 01 Mar 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LADÁRIO. **Plano de Manejo APA Baía Negra**. Disponível em: <<http://www.ladario.ms.gov.br/pagina/plano-de-manejo-apa-baia-negra>>. Acesso em: 06 mar. 2022.

WIDMER, G. M.; PIRES, M. J. **O turismo como fator de contribuição para a proteção e função social do patrimônio natural da humanidade**. Revista Hospitalidade. São Paulo, n. 2, p. 52-64, 2008.

## 7 ANEXOS

### ANEXO 1

#### Questionário para a comunidade

##### *Pesquisa socioeconômica*

1. Sexo:

1 ( ) Masculino      2 ( ) Feminino

2. Qual sua faixa etária?

( ) 18 a 20    ( ) 21 a 29    ( ) 30 a 39    ( ) 40 a 49    ( ) 50 a 59    ( ) 60 a 69  
( ) 70 a 79    ( ) Mais de 80

3. Quantas pessoas moram com você na sua casa?

4. Qual sua renda mensal?

( ) Até um salário mínimo. Origem? \_\_\_\_\_  
( ) Mais de um salário – Quantos? \_\_\_\_\_ Origem? \_\_\_\_\_  
( ) Sem salário – Recebe algum benefício? \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_

4. Qual a principal fonte de renda da família?

5. Quem trabalha na família?

6. Sua família recebe algum auxílio do governo federal, estadual, municipal? (Ex: Auxílio Brasil, Vale Renda etc.) e o valor?

7. Além da atividade econômica existente, possui alguma alternativa extra?

##### *A vida na APA*

8. Você produz algo na sua propriedade para vender (doce, artesanato, verduras..)?

9. Quando e como você chegou na região?

10. Há quanto tempo reside na APA?

11. Como é sua forma de moradia (alvenaria, madeira etc)?

12. Você já recebeu algum curso sobre planejamento familiar?

13. Já fez algum outro curso aqui? Quem deu o curso?

14. Já fez alguma capacitação ou formação sobre empreendedorismo?

15. Você tem acesso a energia elétrica? E internet? Usa celular aqui?
16. Quais os principais problemas que você percebe que os moradores da APA enfrentam?
17. O que você acha que a APA precisa hoje?
18. Quem mais ajuda a APA hoje?
19. Você sabe alguma coisa sobre o plano de manejo da APA? Se sim, o que acha dele?
20. Com a situação vivenciada da pandemia da COVID-19, e com a vacinação em massa que está sendo realizada a cada dia, onde mais pessoas estão sendo imunizadas contra o vírus. Hoje a região da APA Baía Negra e juntamente com seus moradores, se sentem seguros para receberem visitas nas áreas com mais frequências?
21. Você acha que a APA está preparada para receber turistas? Por quê?
22. O que você gostaria para o seu futuro e para o futuro da APA?

## ANEXO 2

Questionário para a o Conselho Gestor da APA ou Fundação de Meio Ambiente

1. Quantas famílias existem na APA?
2. Quais os principais problemas que as famílias da APA enfrentam hoje?
3. O que a APA tem de ações de sustentabilidade hoje?
4. Quais as limitações existentes no TAUS - Termo de orientação de uso sustentável? Tem alguma coisa que vocês acham que a APA poderia fazer mas o TAUS não permite?
5. O plano de manejo vai passar por reformulação? O que você acha que precisa mudar principalmente?
6. Que tipos de empreendimentos podem ser implantados na unidade de preservação?
7. Sobre os “Empreendimentos de baixo impactos ambiental ”, o que seria isso no caso da APA?
8. Quais as fontes de recursos para a APA hoje? De onde vem os recursos para qualquer ação na APA hoje?
9. Como a Fundação de Meio Ambiente ajuda a APA?
10. Quais são as ações ou programas sociais que a prefeitura de Ladário disponibiliza para a comunidade?
11. A Prefeitura de Ladário está estruturando algum Projeto de estudo de melhorias para o pessoal da APA BAIA NEGRA Melhorarem suas condições de vida?
12. Quem mais ajuda a APA hoje? Com projetos e recursos? (poder público, ongs, iniciativa privada, fundação de meio ambiente...?)
13. Você acha que a APA está preparada para receber turistas? Por quê?
14. Quais ações serão necessárias para incentivar o turismo de baixo impacto?
15. O que você gostaria para o futuro da APA?

## ANEXO 3

## Fotos – coleta de dados em campo







Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



### ATA DE DEFESA DE TCC

Aos 23 dias do mês de novembro de 2022, às 19 horas e 30 minutos, em sessão pública, na sala virtual <https://meet.google.com/qfx-ubhh-vou>, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Docente Fernando Thiago e composta pelos examinadores Wilson Roberto Fernandes Pereira e Ligia Teixeira de Santana, o(a) discente Elza Maria de Moraes Taques apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Diagnóstico organizacional e proposta de ações para a Apa Baía Negra de Ladário/MS", como requisito curricular indispensável à obtenção do título de Bacharel em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação com ressalvas do trabalho divulgando o resultado formalmente ao discente e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei esta ata assinada por mim, pelo discente e pelos demais examinadores.

Observações:

Presidente da banca: Fernando Thiago. Assinatura

Examinador(a): Wilson Roberto Fernandes Pereira. Assinatura.

Examinador(a): Ligia Teixeira de Santana. Assinatura.

Orientador(a): Caroline Gonçalves. Assinatura.

Discente: Elza Maria de Moraes Taques. Assinatura.

Corumbá/MS, 23 de novembro de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Thiago, Professor do Magisterio Superior**, em 23/11/2022, às 20:21, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Wilson Roberto Fernandes Pereira, Professor do Magisterio Superior**, em 23/11/2022, às 20:26, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Elza Maria de Moraes Taques, Usuário Externo**, em 23/11/2022, às 20:31, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **Ligia Lopes Teixeira de Santana**,



**Usuário Externo**, em 24/11/2022, às 14:17, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3687687** e o código CRC **20888E93**.

## COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

**Referência:** Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3687687





Serviço Público Federal  
Ministério da Educação  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Elza Maria de Moraes Taques, discente regularmente matriculado(a) sob RGA nº 2019.0547.069-0 no Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, Corumbá-MS, autorizo que a IES divulgue a obra intitulada: "Diagnóstico organizacional e proposta de ações para a Apa Baía Negra de Ladário/MS" Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, defendido e aprovado em 23/11/2022. Autorizo a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal, a disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e no repositório institucional, permitindo a reprodução, por meio eletrônico dessa obra, a partir da data de defesa.

Corumbá-MS, 23 de novembro de 2022.

---

Assinatura do(a) discente.



Documento assinado eletronicamente por **Elza Maria de Moraes Taques, Usuário Externo**, em 23/11/2022, às 20:31, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufms.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3687728** e o código CRC **B06EC43C**.

### COLEGIADO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

Av. Rio Branco, 1270

Fone:

CEP 79304-020 - Corumbá - MS

---

Referência: Processo nº 23449.000665/2021-92

SEI nº 3687728