



Diagnóstico da Gestão em Parques com Concessão

DADOS E PERCEPÇÕES SOBRE
DESEMPENHO, DESAFIOS
E BOAS PRÁTICAS NOS CONTRATOS

Sumário Executivo

Nos últimos anos, o número de concessões em parques naturais e urbanos se multiplicou, refletindo o interesse público em fomentar políticas capazes de promover o aprimoramento do uso público, o desenvolvimento territorial e a conexão da sociedade com os espaços verdes.

Paralelamente, o mercado de empresas voltadas à gestão desses parques também se expandiu, evidenciando o interesse do setor privado em modelos de negócio vinculados ao turismo de natureza. À medida que as parcerias — especialmente as concessões — tornam-se uma ferramenta cada vez mais utilizada para o aprimoramento da gestão da visitação, torna-se essencial observar tanto os resultados alcançados quanto os desafios que, naturalmente, acompanham a curva de aprendizado de governos e concessionárias. Com base nesse cenário, o Instituto Semeia buscou responder à pergunta:

O que tem funcionado — e o que ainda representa um desafio — na gestão das concessões em Parques do Brasil?

Para isso, foi realizada uma pesquisa com gestores das parcerias em parques com concessão do serviço de visitação, tanto do lado público quanto do privado, complementada pela experiência acumulada ao longo de 13 anos de atuação do Instituto Semeia, o que permitiu reunir percepções institucionais relevantes sobre possíveis respostas a essa pergunta.

Dos gestores dos contratos de concessão em parques, tanto da parte do concedente quanto da concessionária, que participaram da pesquisa:

76%

concordam que os parceiros privados têm preocupação em oferecer atrativos para o público infantil

53%

estão satisfeitos com as ações empreendidas pela concessionária para o desenvolvimento local

77%

estão satisfeitos com as iniciativas das concessionárias voltadas à atração de novos visitantes

60%

aproximadamente, acham que o concedente não conta com as ferramentas necessárias para a gestão contratual

50%

não estão satisfeitos com as ações de educação ambiental para visitantes

50%

dos gestores acham que a aprovação de obras nos contratos ainda pode melhorar

Concessões em Parques: resultados positivos

Melhoria da experiência do visitante

Diversos parques com concessão do serviço de visitação vêm apresentando avanços expressivos na qualificação da experiência do visitante. A implementação de novos atrativos, como trilhas estruturadas, áreas de descanso, centros de visitantes, atividades de ecoturismo e soluções de acessibilidade, tem ampliado o acesso e o engajamento da sociedade com os espaços protegidos, ao lado da valorização dos atributos cênicos, geológicos, hídricos e culturais desses territórios. Há também uma ampliação nas opções de lazer e recreação, com eventos como corridas, bicicletadas, feiras, atividades náuticas e experiências noturnas, o que fortalece a percepção do parque como equipamento público relevante e vetor de desenvolvimento local. Concessionárias têm buscado tornar a visitação mais acessível para diferentes públicos, como, por exemplo, pessoas com deficiência, mobilidade reduzida, idosos e famílias com crianças.

Destinação de recursos da concessão para ações de promoção do turismo e de investimentos no parque

As concessões, além dos benefícios diretos e indiretos gerados, tais como desenvolvimento local, melhoria de infraestruturas e diversificação de atividades, também geram recursos direcionados ao poder concedente, na forma de outorgas e, mais recentemente, de encargos acessórios. Os governos têm visto a aplicação destes recursos diretamente no parque ou na promoção da agenda como formas eficientes de estimular ainda mais o desenvolvimento dos parques e da região. Nesse sentido, governos têm utilizado recursos da própria concessão – por meio de dispositivos contratuais ou não – para tal finalidade. Essa prática representa um avanço relevante na política pública, ao conectar a sustentabilidade econômica do modelo com a ampliação dos benefícios gerados à sociedade e ao território.



O que a prática nos mostra: ainda há muitos desafios na gestão em parques com concessão

Desafios de gestão e governança

No conjunto dos desafios observados ao longo da análise, a gestão e a governança aparecem como aspectos especialmente sensíveis no contexto das parcerias. As percepções do Instituto Semeia, bem como os resultados da pesquisa, indicam que ainda há carência de recursos financeiros e humanos para que os poderes concedentes possam desempenhar de forma plena e contínua as funções de supervisão e acompanhamento contratual.

Em muitos casos, a evolução do número de contratos não é acompanhada, na mesma medida, por investimentos em equipes técnicas ou soluções tecnológicas de apoio à gestão. Esse descompasso pode gerar sobrecarga nas áreas responsáveis, além de dificultar a consolidação de processos e

instâncias de governança mais robustas e ágeis.

Também se observa que a tramitação de decisões pode enfrentar desafios que transcendem a gestão direta da parceria. Muitas vezes, esses processos estão inseridos em dinâmicas institucionais mais amplas, que envolvem procedimentos internos e fluxos administrativos complexos. Embora tais fatores não estejam necessariamente relacionados à execução contratual, seus efeitos podem, eventualmente, repercutir no ritmo e na previsibilidade das ações pactuadas. Esses elementos reforçam a importância de um ambiente institucional alinhado e integrado, que favoreça a fluidez das decisões e o fortalecimento da governança ao redor das parcerias.

Desafios de comunicação e no diálogo com a sociedade

A comunicação nas parcerias pode ser observada sob duas óticas complementares: i) a comunicação entre poder concedente e concessionária e ii) a comunicação dessas duas partes com a sociedade. Do ponto de vista da primeira, as informações disponíveis indicam, de modo geral, um bom nível de alinhamento — inclusive com participação nos conselhos consultivos —, fruto de reuniões e articulações periódicas. No entanto, é comum que esse diálogo mais estruturado se restrinja às partes diretamente envolvidas na gestão, enquanto a comunicação com a sociedade como um todo tende a ser limitada, especialmente nos primeiros meses após a celebração do contrato. Nessa fase inicial, observa-se baixa divulgação de informações de ambas as partes e canais pouco acessíveis, o que pode gerar dúvidas, ruídos e desconfiâncias por parte de moradores do entorno, visitantes, prestadores de serviços locais e outros interessados.

Nesse cenário, os conselhos consultivos surgem como instâncias estratégicas para ampliar o diálogo com a sociedade. Esses espaços, quando valorizados, permitem o compartilhamento de informações, escuta

qualificada e maior integração com os públicos impactados pela concessão. No entanto, na prática, nem sempre têm sido plenamente utilizados com esse propósito, o que representa uma oportunidade relevante a ser mais bem explorada.

Além disso, é importante reconhecer que cada parque possui características sociais, econômicas e culturais próprias, o que exige abordagens diferenciadas. Em alguns casos, o contexto local demandará um diálogo mais intenso e frequente com a sociedade, enquanto, em outros, ações pontuais poderão ser suficientes. Cabe ao poder concedente avisar por seus canais de comunicação, incluindo redes sociais, acerca da assinatura do contrato e o que a população deve esperar a partir disso. Ainda, recomenda-se que, logo após a assinatura do contrato, a concessionária realize uma análise cuidadosa do território e atores interessados, resultando em um plano de comunicação robusto e sensível à realidade local. Informar a sociedade sobre a parceria, seus objetivos e ações é um dever do poder concedente e da concessionária que deve ser tratado como parte essencial da boa execução contratual.

O que pode melhorar?

Propostas do Semeia para aprimorar as parcerias

Apesar dos avanços obtidos com os modelos de parcerias para gestão de parques, ainda existem desafios relevantes a serem enfrentados para garantir maior eficiência, legitimidade e impacto positivo. O Instituto Semeia propõe um conjunto de medidas voltadas ao fortalecimento institucional do poder público e à ampliação da conexão entre os parques e a sociedade, de forma a consolidar uma cultura de gestão compartilhada e orientada ao interesse público.

Fortalecimento dos órgãos

É essencial investir na capacidade técnica, institucional e operacional dos órgãos gestores para que possam exercer com excelência suas funções de planejamento, regulação, monitoramento e avaliação das parcerias. Entre as ações recomendadas, destacam-se:

- Criação e capacitação de equipes multidisciplinares dedicadas à gestão contratual;
- Garantia de recursos financeiros e tecnológicos para o exercício do papel de gestão;
- Estabelecimento de procedimentos – por meio de portarias, instruções normativas, decretos, por exemplo, e instrumentos padronizados de acompanhamento e fiscalização do contrato (manual de gestão contratual).

Fortalecimento de vínculos com a sociedade

A sustentabilidade e a legitimidade das parcerias dependem também do engajamento contínuo da sociedade, o que exige estratégias de escuta ativa, transparência e aproximação com diferentes públicos. Algumas propostas para isso incluem:

- Adoção de políticas de descontos, gratuidades e ações afirmativas que promovam maior inclusão social;
- Estabelecimento de canais permanentes de diálogo com comunidades locais, usuários frequentes e segmentos organizados;
- Transparência ativa na divulgação de informações sobre contratos, metas e resultados;
- Campanhas de comunicação que valorizem o papel dos parques e ampliem sua visibilidade;
- Promoção de programas de voluntariado, educação ambiental e parcerias com escolas, universidades e organizações da sociedade civil.



Sumário

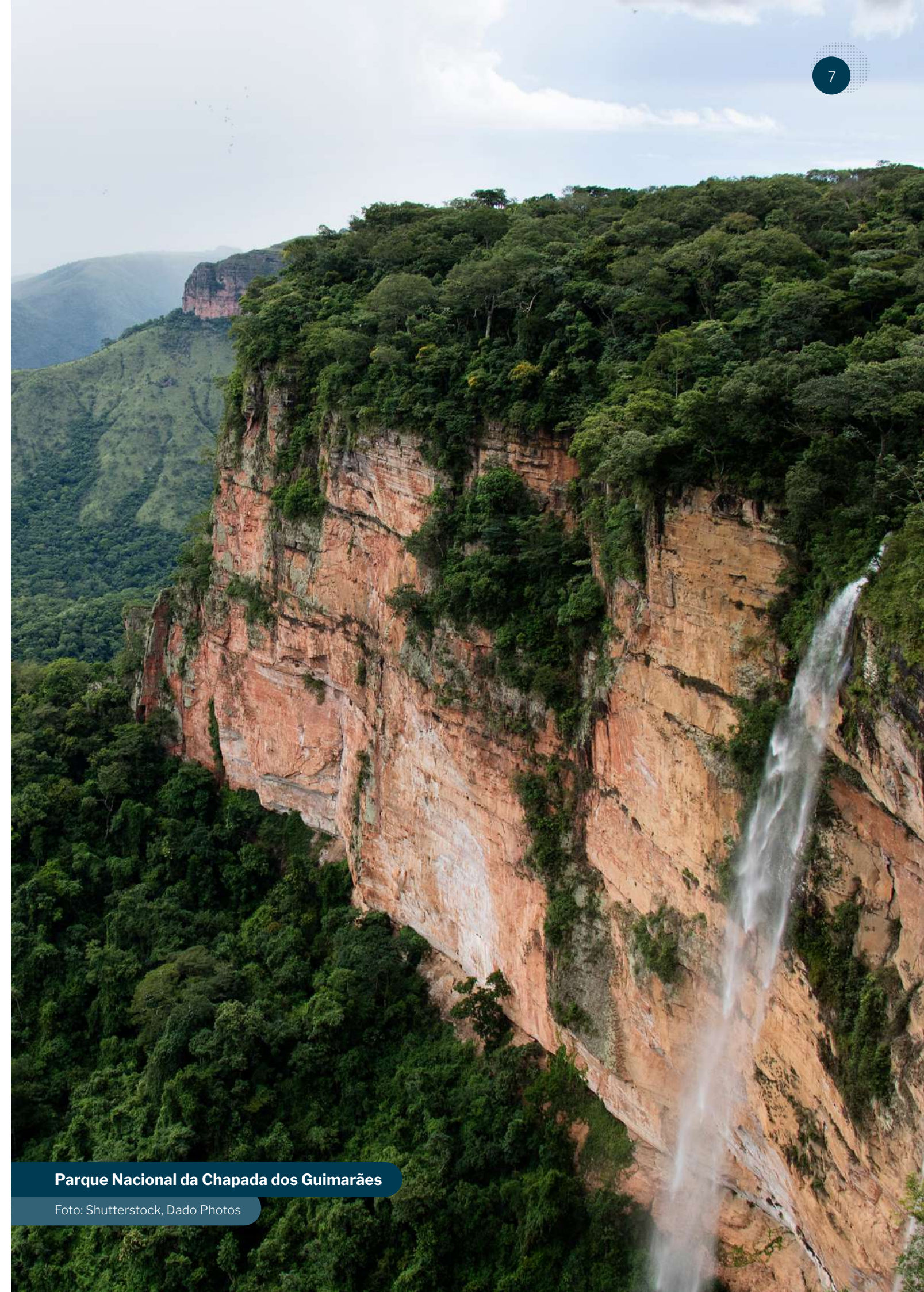
1.	Atuação do Instituto Semeia e como monitoramos a gestão contratual	8
2.	Como coletamos as percepções dos gestores sobre os contratos de concessão	13
	Metodologia	14
	Coleta de Dados	14
	Amostra de participantes	15
	Técnicas de Análise de Dados	16
3.	Percepções dos Gestores de Parcerias e do Semeia: Diagnóstico, Desafios e Soluções	17
	Gestão e Governança	19
	Visitação e Uso Público	30
	Impacto Socioeconômico	45
	Conservação da Natureza	55
4.	Caminhos para fortalecer as Parcerias Público-Privadas em Parques no Brasil	63
	Conclusão	67
	Notas	68

Quem somos e por que a gestão das concessões em parques é importante para nós

O Instituto Semeia atua desde 2011 com a missão de tornar as Unidades de Conservação brasileiras motivo de orgulho para nossa população.

Quando nos referimos a orgulho, isso significa despertar paixão, apreciação e desejo de cuidar e visitar nossos parques. Acreditamos que para tornar nossos parques mais atraentes ainda torna-se necessário desenvolver e aprimorar a infraestrutura, os serviços e as atividades disponíveis aos visitantes. Esta foi a premissa que norteou os primeiros 10 anos do Instituto Semeia, período em que concentramos esforços em fomentar a agenda de parcerias entre os setores público e privado para prestação de serviços de uso público e visitação nos nossos parques, iniciando-se pela estruturação e gestão de parcerias para concessão em parques urbanos e naturais.

Convidamos todos os leitores para a discussão das melhores práticas na gestão de contrato de concessão em parques para que estes possam cumprir um dos seus objetivos: tornar os parques espaços acessíveis, inclusivos e com qualidade para os cidadãos brasileiros.



Parque Nacional da Chapada dos Guimarães

Foto: Shutterstock, Dado Photos

Atuação do Instituto Semeia e como monitoramos a gestão contratual

01



Essa publicação é fruto da combinação de duas frentes de atuação do Instituto Semeia:



Experiência prática

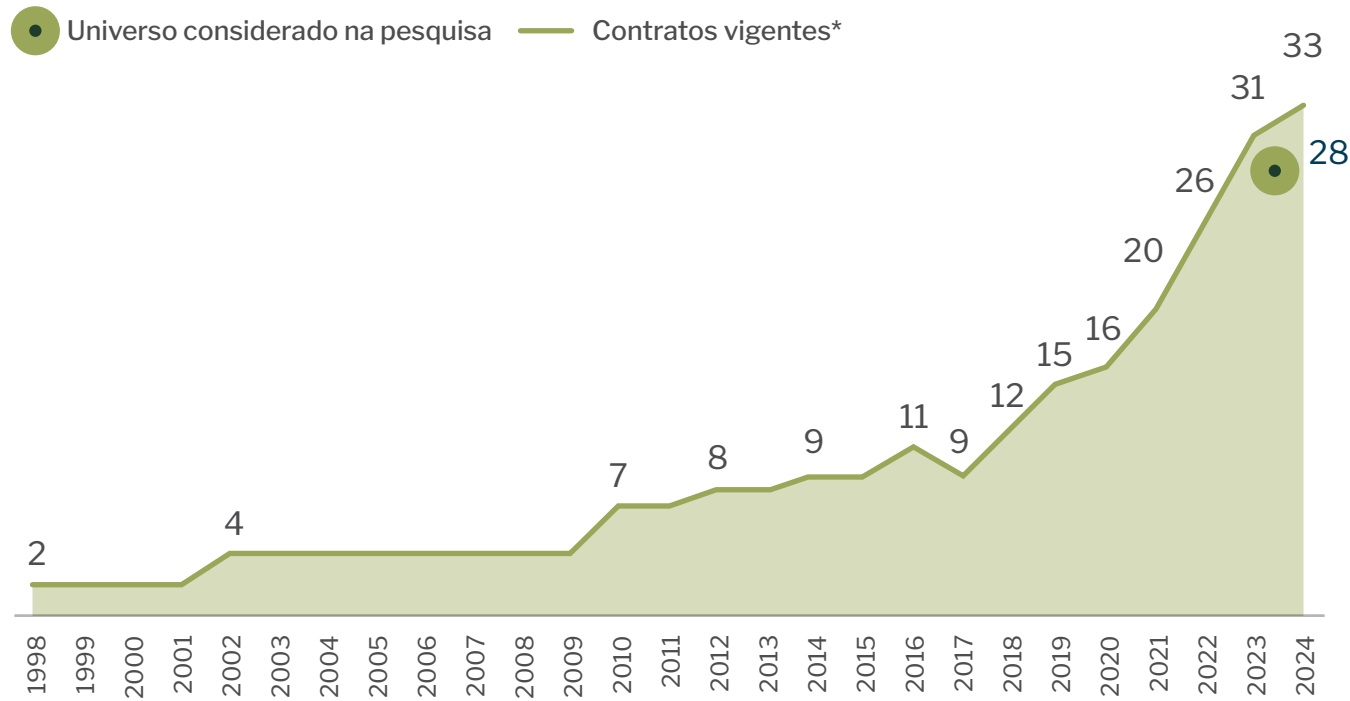
Ao longo dos anos, a área de estruturação e gestão de projetos de parceria do Semeia acumulou inteligência sobre o tema. Conhecemos os desafios e boas práticas que emergem dos contratos, e procuramos fomentar soluções em diferentes contextos. Este olhar permitiu identificar padrões, sucessos, desafios e oportunidades de melhoria.



Pesquisa de Percepção sobre os Contratos de Concessão em Parques do Brasil

Para dar um passo além e garantir uma abordagem sistemática do tema, estruturamos um questionário que coleta a percepção das partes pública e privada envolvidas na gestão de contratos de concessão. Essa ferramenta nos permitiu trazer dados concretos para a análise, reduzindo vieses e ampliando a compreensão sobre os desafios enfrentados e das boas práticas que estão sendo realizadas.

Número de Contratos de Concessão em Parques em Vigência por Ano



* O número de contratos apresentados nesse gráfico reflete o mapeamento do Semeia, que pode não ser exaustivo. A amostra da pesquisa foi menor por conta do recorte feito, como justificado no item 2.1.2 Amostra de participantes.

Com essas duas frentes, buscamos somar às percepções acumuladas do Semeia, que advêm da escuta dos diversos atores envolvidos na gestão de parcerias – tais quais concessionárias, poderes concedentes, meios de comunicação, usuários, entre outros –, os dados obtidos através de uma pesquisa de percepção das partes públicas e privadas dos contratos. Nesse sentido, ao longo deste material, o leitor contará com os resultados da pesquisa, complementados pela avaliação do Semeia sobre tal cenário, incluindo a indicação de exemplos de boas práticas, bem como os desafios e potenciais caminhos para a solução de desafios identificados nos contratos de parceria aqui estudados.

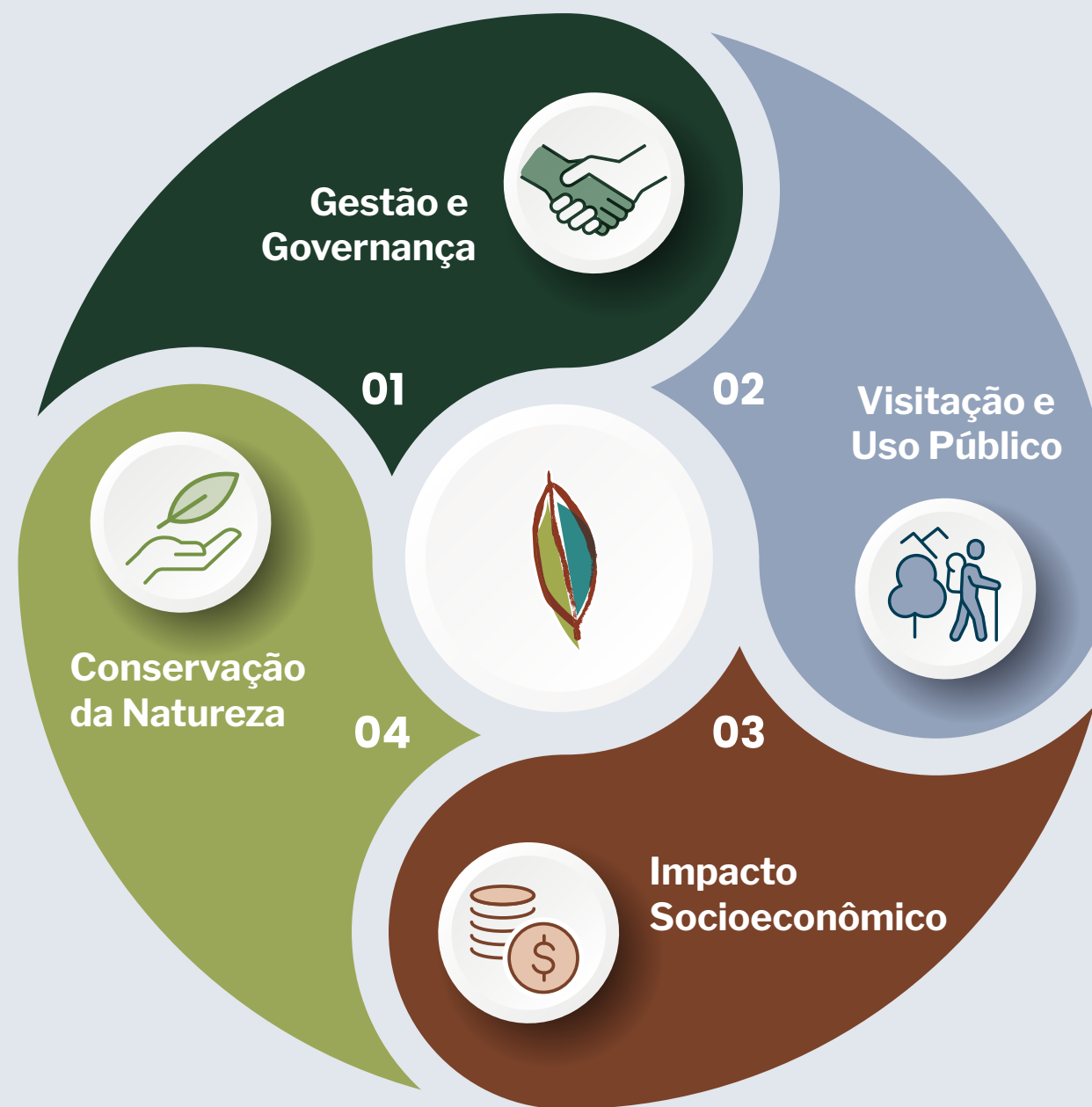
Dimensões abordadas na Pesquisa de Percepção dos Contratos

A Pesquisa de Percepção sobre os Contratos de Concessão em Parques Brasileiros é fruto da iniciativa do Instituto Semeia em estabelecer um processo de monitoramento da política pública de concessões em parques naturais e urbanos em todo o país.

Ressalta-se que **este monitoramento não tem um caráter fiscalizatório sobre a gestão dos contratos**. Trata-se da identificação de desafios, oportunidades de aprimoramento e boas práticas da implementação das concessões. Assim, o foco da abordagem se manteve em capturar a percepção dos envolvidos no processo de execução destas parcerias e propor recomendações relevantes para aprimorar o processo de implementação das concessões, assim como contribuir para a efetividade desta política pública no Brasil.

O conhecimento do Semeia sobre o contexto de implementação dos contratos destaca a sensibilidade da gestão, sobretudo nos primeiros anos de execução contratual. Assim, a pesquisa se dedica a entender **quatro dimensões** que o Semeia considera¹ centrais e, ao mesmo tempo, norteadoras na implementação dos contratos: 1. os processos de **gestão e governança**, 2. a execução dos serviços no âmbito da **visitação e uso público**, 3. o potencial **impacto socioeconômico** gerado pelas parcerias e 4. as iniciativas de **conservação da natureza** dos parques naturais e urbanos. Portanto, a realização da pesquisa requereu a adoção de uma abordagem capaz de registrar a percepção das partes envolvidas na gestão dos contratos, em um recorte temporal específico, a fim de identificar os desafios que estão sendo enfrentados e as soluções obtidas.

As quatro dimensões de análise, abordadas na pesquisa



Esse objetivo se traduz em cinco perguntas de pesquisa que guiarão o estudo, delimitando a abordagem empírica e os públicos que participaram da coleta de dados. São elas:

Qual é a percepção dos gestores dos contratos em relação:

- aos processos de gestão e governança dos contratos de concessão em parques naturais e urbanos?
- à execução de serviços no âmbito da visitação e uso público?
- ao impacto socioeconômico gerado pelas parcerias?
- às iniciativas de conservação da natureza em parques naturais e urbanos?
- Quais são os principais desafios, boas práticas e soluções inovadoras percebidos pelos gestores dos contratos na implementação dos contratos de concessão dos parques naturais e urbanos?

Para nos aprofundarmos nas quatro dimensões, foram explorados, a seguir, os seguintes temas em cada uma delas. Diante de todo esse contexto e observando o nível de satisfação entre as partes dos contratos, acreditamos que seremos capazes de compreender se as parcerias estão caminhando dentro das expectativas.



Gestão e Governança

É uma dimensão fundamental para compreender a implementação dos contratos de concessão em parques naturais e urbanos, pois define a estrutura organizacional e os processos que orientam a relação entre os atores envolvidos. A eficiência na gestão impacta diretamente a qualidade da prestação dos serviços, a sustentabilidade financeira das parcerias e o cumprimento das obrigações contratuais. Dentro desta dimensão, foram analisados aspectos como:

- a **inovação na gestão da visitação**, aspecto crucial para ampliar o engajamento do público e otimizar a experiência dos usuários;
- a **interação com o Conselho Consultivo²** dos parques, importante instância desses equipamentos;
- os **aspectos contratuais**, incluindo encargos, indicadores de desempenho, planos operacionais e alocação de responsabilidades; e
- as **ferramentas de gestão do contrato**, que permitem monitoramento e adaptação das estratégias ao longo do tempo.

(01)



Visitação e Uso Público

É a dimensão que permite analisar a qualidade da experiência dos visitantes em parques naturais e urbanos sob contratos de concessão, bem como seu impacto no engajamento social e na sustentabilidade do modelo de gestão. São elementos cruciais para garantir que os parques cumpram sua função social, ampliando o acesso da população a espaços de lazer, aprendizado e bem-estar. A atratividade e a acessibilidade dos parques dependem de fatores como:

- a **inclusão**, que envolve a oferta de atrativos específicos para diferentes perfis de visitantes, como crianças, idosos e pessoas com deficiências;
- os **mecanismos de comunicação**, incluindo clareza das informações, disponibilidade de tradução em múltiplos idiomas e eficácia na orientação ao público;
- a **conscientização e educação ambiental**, avaliando iniciativas voltadas tanto para os visitantes quanto para a comunidade e funcionários dos parques; e
- o **incentivo à visitação**, por meio de estratégias como descontos para moradores do entorno, promoção de visitas educativas e ações para atrair novos públicos, alinhando recreação, saúde e contato com a natureza.

(02)



Impacto Socioeconômico

Permite entender como as concessões em parques podem impulsionar o desenvolvimento local e gerar benefícios que extrapolam os limites das áreas concedidas. Embora muitas dessas ações não sejam obrigações contratuais, a forma como os parceiros privados contribuem para a economia e a comunidade ao redor do parque pode fortalecer a legitimidade e a sustentabilidade do modelo de concessão. Ao explorar os aspectos a seguir, busca-se compreender o papel das concessões na dinamização da economia local e na promoção de relações sustentáveis entre os parques e a sociedade. Foram avaliados:

- **o desempenho econômico da parceria**, incluindo o fomento à visitação, a precificação das fontes de receita e o cumprimento das obrigações financeiras, como o pagamento da outorga variável;
- **as iniciativas das concessionárias para a geração de empregos locais, a aquisição de produtos e serviços da região e o apoio a empreendedores do entorno;** e
- o aproveitamento de oportunidades para promover o **desenvolvimento local** em alinhamento com as possibilidades previstas no contrato.

(03)



Conservação da Natureza

Iniciativas de conservação da natureza evidenciam qual é o papel das concessionárias e do poder concedente na proteção dos ecossistemas e no manejo sustentável das áreas sob sua gestão. Embora a conservação e o monitoramento da biodiversidade permaneçam como responsabilidade do poder concedente, a parceria com o setor privado pode fortalecer e ampliar as suas ações, garantindo que as atividades turísticas ocorram de forma equilibrada com a conservação ambiental. Foram analisadas:

- **as ações de fomento à conservação da natureza promovidas pelas concessionárias**, incluindo medidas de combate a incêndios, manejo de resíduos e efluentes, apoio a iniciativas de restauração ecológica e suporte a pesquisas sobre o ecossistema do parque;
- **o aprimoramento da conservação e do monitoramento da biodiversidade pelo poder concedente**, considerando como a parceria pode aliviar a pressão sobre os recursos públicos e contribuir para a gestão ambiental; e
- **o monitoramento dos impactos do uso público dos parques**, avaliando o controle exercido pelas partes sobre os efeitos da visitação.

(04)

Como coletamos
as percepções
dos gestores sobre
os contratos de
concessão

02



A pesquisa buscou coletar a percepção dos gestores dos contratos de cada uma das partes da parceria (poder concedente e concessionárias).

Neste capítulo, vamos explorar a metodologia, através da descrição da forma que coletamos os dados, a amostra de participantes e quais técnicas utilizamos para analisar os dados.

Metodologia

A pesquisa foi estruturada com a intenção de compreender a percepção das partes envolvidas nas gestões dos contratos de concessão em parques naturais e urbanos, de forma sistematizada e replicável, abordando as quatro dimensões de análise - já detalhadas acima. A pesquisa se estruturou conforme os parâmetros da metodologia de Survey e entrevistas qualitativas complementares.

O Survey é uma abordagem consolidada na pesquisa social, amplamente utilizada para coletar informações padronizadas sobre a percepção, atitudes e comportamentos de um grupo de respondentes. Essa metodologia se baseia na aplicação de questionários estruturados, que podem ser administrados presencialmente, por telefone, on-line ou por outros meios. A principal vantagem do Survey é sua capacidade de captar, de maneira sistemática e comparável, as opiniões dos participantes sobre um determinado tema, permitindo a análise quantitativa dos dados coletados. Além disso, ao seguir critérios de amostragem e construção de perguntas, essa metodologia assegura representatividade e confiabilidade nos resultados, tornando-se uma ferramenta essencial para compreender tendências, avaliar políticas e embasar decisões estratégicas.

Coleta de Dados

Foram utilizados questionários on-line, encaminhados aos gestores dos contratos das partes concedente e concessionária, de parques naturais e urbanos, com foco principal naqueles acompanhados pelo Instituto Semeia. Os questionários contemplam as quatro dimensões de análise, considerando as especificidades dos contextos dos contratos e dos perfis

dos respondentes³. Os respondentes foram solicitados a registrar sua percepção a partir de escalas de (1) avaliação, (2) concordância e (3) satisfação quanto a aspectos elencados sobre as dimensões de análise.

A coleta de dados através do Survey foi realizada no período de dois meses - entre 10/04/2024 e 14/06/2024.

Etapas do processo de engajamento e mobilização dos respondentes

1. Mapeamento de gestores

dos contratos elegíveis para o critério de recorte do universo da pesquisa através de contatos diretos com as instituições (Secretarias de governo ou empresas concessionárias) via e-mail e/ou ligações

2. Apresentação dos objetivos da pesquisa

com explicação sobre os usos que seriam feitos dos dados coletados e envio de um material síntese para as partes de cada contrato

3. Obtenção de autorização das chefias

dos gestores para participação na pesquisa com a delimitação do escopo das respostas que seriam fornecidas (referente a qual contrato de concessão)

4. Envio do link do questionário

para os potenciais respondentes via e-mail e/ou mensagem de WhatsApp

5. Monitoramento e reforço ativo

junto aos potenciais respondentes através de e-mail, ligações e mensagens de WhatsApp

Durante todo o processo, houve maior facilidade de contato e adesão de participantes de contratos de parques federais, estaduais e das capitais brasileiras. No âmbito dos demais municípios, houve maior dificuldade de acionar as prefeituras e identificar os responsáveis por estes contratos de concessão.

Após a conclusão da coleta de respostas dos questionários, cada respondente recebeu uma devolutiva individualizada, por meio de um relatório que posicionava suas percepções em relação às dos demais participantes. As informações dos outros respondentes foram apresentadas de forma agregada, garantindo a comparação sem comprometer a individualidade dos dados.

Após a coleta de dados via questionário on-line, foram realizadas entrevistas com gestores dos contratos em parques naturais e urbanos, tanto da parte da concessionária quanto do poder concedente, aqueles que não participaram, até então, da pesquisa. As entrevistas seguiram questões norteadoras definidas previamente, com o objetivo de validar e aprofundar aspectos apontados na percepção dos gestores registrada no Survey.

Amostra de participantes

Os participantes da pesquisa são os gestores dos contratos, preferencialmente aqueles que estão no dia a dia da operação dos parques naturais e urbanos, representantes tanto do poder concedente quanto das concessionárias. Para a seleção dos respondentes foram considerados todos os contratos de conhecimento do Instituto Semeia nos níveis federal, estadual e municipal com no mínimo 6 meses de vigência até abril de 2024 e cuja fase de transição operacional houvesse iniciado.

Esse recorte correspondeu a um universo de 28 contratos de concessão, sendo 21 parques naturais e 7 parques urbanos.

Resultados da Coleta de Dados através dos questionários on-line:

Total			
Parte	População	Amostra	Alcance
Concedente	28	16	57%
Concessionária	28	18	64%
Total	56	34	61%
Naturais			
Parte	População	Amostra	Alcance
Concedente	21	12	57%
Concessionária	21	12	57%
Total	42	24	57%
Urbanos			
Parte	População	Amostra	Alcance
Concedente	7	4	57%
Concessionária	7	6	86%
Total	14	10	71%

Dada a especificidade do perfil (os gestores dos contratos de concessão de parques monitorados pelo Instituto Semeia em 2024) e o limitado universo de potenciais respondentes (no máximo 56 respondentes, considerando as duas partes de cada contrato), a amostra foi construída intencionalmente⁴, a fim de garantir informações detalhadas e *insights* relevantes. O resultado da coleta de dados demonstra uma adesão superior a 50% da população de casos de todos os segmentos analisados, o que

permite equilibrar objetivos da pesquisa, diversidade dos respondentes e viabilidade operacional. Quanto à diversidade dentro da amostra, há equilíbrio entre os dois perfis centrais, mas com uma participação maior das concessionárias, principalmente no contexto dos parques urbanos.

A partir desses resultados, **seria precipitado realizar generalizações sobre a percepção de todos os gestores de ambas as partes dos contratos acompanhados**

pelo Instituto Semeia, pois não se trata de amostra probabilística. Entretanto, o alcance de grupos muito específicos e o entendimento de suas percepções são os pontos de maior relevância para a análise dessa pesquisa. A fim de aprofundá-la e fortalecer os achados da pesquisa, realizaram-se entrevistas qualitativas a partir de um roteiro semiestruturado com um indivíduo de cada segmentação do público de interesse: (1) gestor representante do poder concedente em contrato de parque

natural; (2) gestor representante do poder concedente em contrato de parque urbano; (3) gestor representante da concessionária em contrato de parque natural; e (4) gestor representante da concessionária em contrato de parque urbano. Ao final da coleta de dados, foram ouvidas 38 pessoas envolvidas nos processos de gestão dos contratos de concessão em parques naturais e urbanos, cujas percepções serão analisadas complementarmente através de estratégias quantitativas e qualitativas.

Técnicas de Análise de Dados

A utilização de técnicas quantitativas para análise de dados em contexto de amostragem intencional exige cautela na interpretação dos dados. Primeiramente, destaca-se que **os resultados devem ser considerados válidos apenas dentro do contexto da amostra estudada**, e não como uma representação precisa da população maior, ou seja, os resultados obtidos **não se propõem a uma generalização da visão dos gestores de parques** com parcerias firmadas através de contratos de concessão. **O enfoque central deve estar no entendimento de percepções de dois grupos específicos**, ou seja, em como os gestores dos contratos de concessão em parques naturais e urbanos

das partes concedente e concessionárias percebem as suas realidades específicas.

A fim de potencializar a validade dos achados da pesquisa através do *Survey*, e garantir a triangulação de resultados quantitativos e qualitativos, algumas estratégias foram utilizadas:

- Primeiramente, partiu-se para a **comparação com dados externos** à pesquisa para verificar se as características da amostra se assemelham à população-alvo com a utilização de *benchmarks* ou de bases de dados secundárias do próprio Instituto Semeia.
- Além disso, durante o tratamento dos dados, foram realizados **testes de sensibilidade**, a fim de analisar se os resultados se mantêm consistentes diante da variação de critérios de inclusão/exclusão dos respondentes.
- Por fim, a estratégia qualitativa de análise de dados advindos das **entrevistas em profundidade**, como uma fonte complementar e mais contextualizada de informações.

Todas as escalas foram apresentadas aos respondentes em categorias que exprimem uma lógica crescente e linear, logo, podem ser transformadas e analisadas em variáveis numéricas (notas) com variação de 1 a 5⁵. Assim, além da análise da porcentagem do total de respostas por categoria, realizamos testes com médias a partir das notas atribuídas às categorias como indicado no quadro a seguir.

Tipo 1 Avaliação

- 1 - Ruim
- 2 - Razoável
- 3 - Bom
- 4 - Muito bom
- 5 - Excelente

Tipo 2 Nível de concordância

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Não concordo
- 3 - Neutro
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

Tipo 3 Nível de satisfação

- 1 - Muito insatisfeito
- 2 - Insatisfeito
- 3 - Nem satisfeito, nem insatisfeito
- 4 - Satisfeito
- 5 - Muito satisfeito

Percepções dos Gestores de Parcerias e do Semeia:

DIAGNÓSTICO, DESAFIOS E SOLUÇÕES

03



Percepções dos Gestores de Parcerias e do Semeia:

Diagnóstico, Desafios e Soluções

Neste capítulo, serão apresentadas as quatro dimensões de análise, juntamente com suas respectivas variáveis. Para cada uma delas, traremos os resultados obtidos na pesquisa e uma avaliação técnica do Semeia.

Os resultados refletem as percepções dos gestores captadas por meio da análise segmentada dos dados, garantindo o sigilo das respostas individuais. A partir das justificativas fornecidas nos questionários e das entrevistas realizadas, foi possível identificar os principais desafios e soluções apontados pelos gestores participantes.

Para ilustrar os resultados da pesquisa, adotamos dois recursos:

gráfico de barras

Demonstra o percentual de respostas por variável, considerando a visão agregada da amostra e segmentada por perfil ou tipo de parque em que os gestores atuam;

nuvens de palavras

Utilizadas para representar as principais ideias mencionadas nas justificativas abertas, destacando os conceitos mais recorrentes entre os respondentes.

A seção com a visão do Semeia trará uma avaliação técnica sobre cada variável abordada, destacando práticas e ações recomendadas para enfrentar os desafios identificados de forma objetiva e resolutiva. Também serão apresentados exemplos reais de boas práticas implementadas no setor, com a indicação dos atores e parques envolvidos, evidenciando como essas ações têm contribuído para qualificar os serviços de uso público nos parques.

Este capítulo marca o início de uma conversa necessária sobre os caminhos para qualificar a gestão do uso público nos Parques do Brasil. Ao unir dados, escuta ativa e análise crítica, buscamos não apenas compreender as percepções dos gestores, mas também iluminar possibilidades concretas de avanço. Que esta leitura inspire reflexões, provoque debates e, sobretudo, mobilize ações que fortaleçam a experiência do visitante e a conservação dos nossos parques.

Gestão e Governança



Quando falamos em parcerias para a gestão da visitação de parques, é impossível não olhar com atenção para os bastidores dessa relação: as ferramentas utilizadas, os processos e, principalmente, as pessoas que fazem a engrenagem girar.

A dimensão de Gestão e Governança nos convida a refletir, observando como se constroem os caminhos da tomada de decisão, da articulação com conselhos e da condução do contrato no dia a dia.

Nesta seção, abordamos aspectos que exigem maturidade institucional e diálogo constante, como a comunicação com o conselho consultivo dos parques, os impactos da parceria no escopo de trabalho dos gestores, o uso das ferramentas disponíveis e a própria percepção sobre a estrutura contratual. São temas que, por

mais que sejam técnicos, refletem a cultura de gestão de cada órgão público e de cada parceiro privado.

Sabemos que avaliar esses pontos não é tarefa simples. As respostas variam conforme o contexto das esferas administrativas, as características dos entes federativos e o perfil dos parceiros privados envolvidos. Talvez justamente por isso, esta tenha sido a dimensão que apresentou os maiores desafios nas análises dos resultados e apontamentos do Semeia. Os dados apontam que ainda há um caminho importante a ser trilhado para que rotinas mais sólidas sejam estabelecidas, reduzindo gargalos e fortalecendo a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

A exploração dessa dimensão se concentra nos tópicos apresentados aqui:

Pontos abordados em Gestão e Governança:

Variável da pesquisa	Recomendação do Semeia	Boa prática
Autoavaliação do gestor na comunicação com o conselho consultivo	Aprimore os diálogos através do conselho consultivo do parque	////////////////////////////////////
Impacto da gestão do contrato na dinâmica de trabalho	Fortaleça a governança para garantir uma boa gestão	Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo (ARSESP)
Avaliação do contrato	Invista em capacitação para aperfeiçoar a gestão	ICMBio
Adequação das ferramentas de gestão contratual	Adote ferramentas de gestão como facilitadoras	IEF Minas Gerais

Mais do que apontar fragilidades, buscamos aqui inspirar caminhos. Através da percepção dos próprios gestores e do compartilhamento de boas práticas, um convite à reflexão sobre como aprimorar, na prática, a governança dessas parcerias e garantir que os parques estejam cada vez mais bem cuidados.



RESULTADOS DA PESQUISA

Autoavaliação dos gestores na comunicação com o conselho consultivo⁶

Grande parte dos gestores avaliou positivamente sua relação com o conselho: **48% a consideram excelente ou muito boa.**

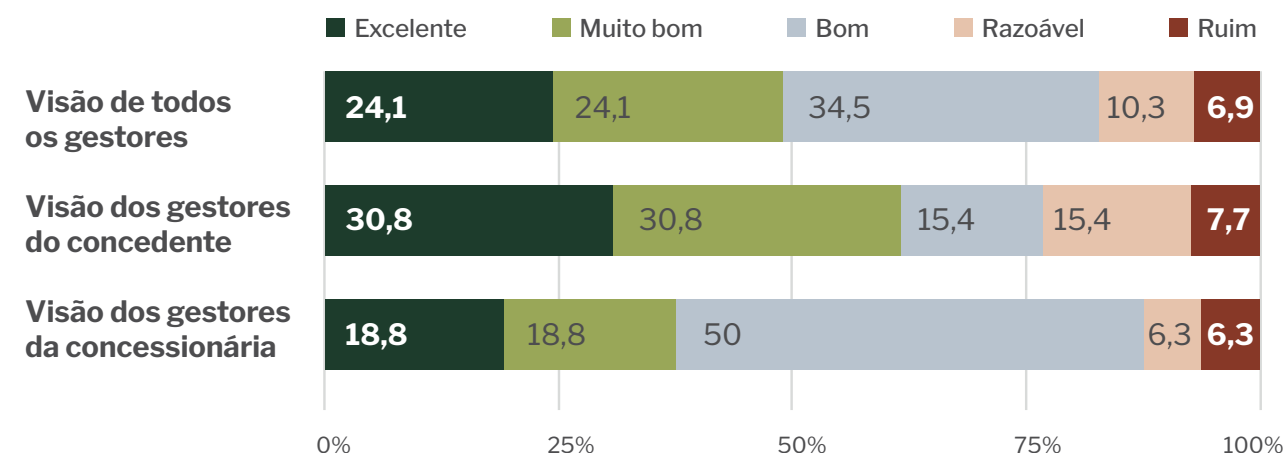
Esta visão positiva ressalta-se entre os concedentes, em que 61% consideram a relação com o conselho excelente ou muito boa, em contraponto à percepção das concessionárias, uma vez que essa porcentagem cai para 37%. A diferença de visão entre as partes revela o quanto ainda é preciso avançar na construção de espaços de diálogo mais equilibrados e produtivos.

Dentre as boas práticas mencionadas pelos gestores que devem ser valorizadas, destacam-se as reuniões frequentes, o engajamento dos conselheiros e a transparência no fluxo de informações. No entanto, o caminho ainda apresenta alguns entraves. Os conflitos internos, os interesses individuais e a falta de confiança prévia entre poder público e conselho aparecem como desafios que exigem atenção e mediação ativa do concedente.

A pesquisa aponta que parte dessas dificuldades pode estar ligada à forma como os contratos foram estruturados. Espaços colegiados precisam de regras claras, expectativas alinhadas e papéis bem definidos desde o início. Quando isso falha, até os melhores fóruns de participação podem se tornar apenas espaços de disputa.

Avaliação da relação ou comunicação com o conselho consultivo do parque:

Resposta por **parte** representada pelo gestor (%)



Destaques das percepções sobre a comunicação com o conselho:





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Aprimore os diálogos por meio do conselho consultivo do parque

Os conselhos dos parques são instâncias consultivas fundamentais que devem ser valorizadas durante toda a vigência do contrato. É interessante que o poder concedente e a concessionária utilizem esses espaços para dialogar com a sociedade e esclarecer dúvidas acerca da execução do contrato.

Na prática, observa-se que nem sempre esses espaços têm sido plenamente aproveitados como canais de troca e contribuição, o que representa uma oportunidade a ser mais bem explorada em benefício do projeto e do desenvolvimento do parque.

Propomos que o contrato preveja a participação periódica da concessionária nas reuniões do conselho, com a apresentação dos resultados e avanços promovidos.

Transformar esse momento de troca em uma obrigação contratual é reconhecer que a transparência e o diálogo estruturado entre as partes não são opcionais — são essenciais para a legitimidade e o fortalecimento da parceria. Ainda assim, esse compromisso com a comunicação pode (e deve) ultrapassar o mínimo contratual:

O poder concedente e as concessionárias podem utilizar seus próprios canais para ampliar o alcance das informações e convidar a sociedade a acompanhar, compreender e participar dos impactos positivos gerados. Projetos públicos só se sustentam com diálogo público.





RESULTADOS DA PESQUISA

Impacto da gestão do contrato na dinâmica de trabalho do concedente⁷

Com a entrada do parceiro privado na gestão da visitação, **83% dos respondentes afirmam não ter mais tempo para se dedicar a outras demandas além do uso público.**

A promessa de desoneração do ente público, muitas vezes associada às concessões, não se confirma na prática.

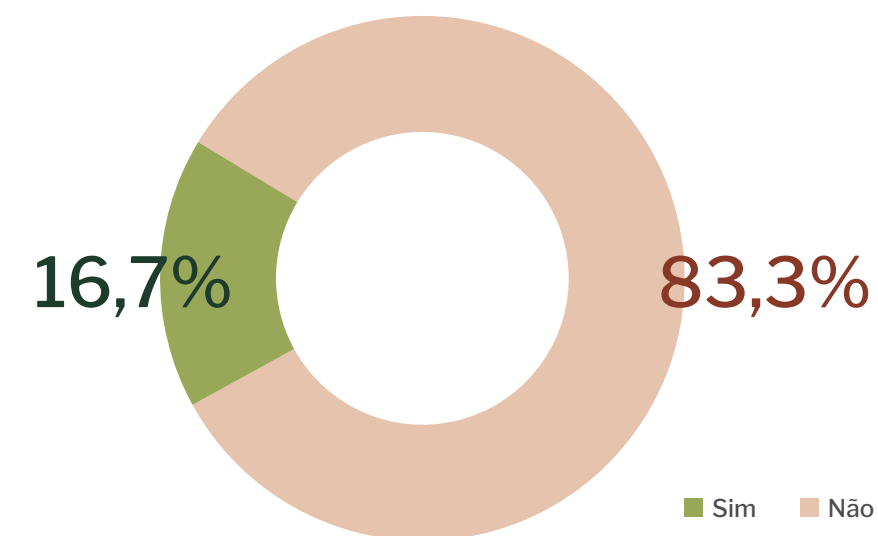
A principal razão apontada é a falta de equipe suficiente para dar conta da gestão contratual, que passou a concentrar grande parte da (ou toda a) atuação de alguns profissionais. Entre os que foram alocados exclusivamente para essa função, há o reconhecimento de que o acompanhamento do contrato exige dedicação integral. Em alguns casos, a gestão contratual impossibilita que os gestores públicos deixem de investir tantas horas na gestão do uso público e dediquem mais tempo a outras frentes fundamentais, como conservação, fiscalização e monitoramento ambiental.

Essa realidade expõe um desafio estrutural que precisa ser enfrentado desde a concepção dos projetos de concessão. Sem equipe adequadamente dimensionada para gestão estratégica, a parceria pode perder potência

PERGUNTA EXCLUSIVA AOS GESTORES DE CONTRATOS DA PARTE CONCEDENTE

Você sente que tem mais tempo para outras atividades além do uso público?

Respostas dos gestores do **concedente** (%)



Quais as principais mudanças no seu escopo após a assinatura e vigência do contrato de concessão?

Destaques da **visão dos gestores do concedente** sobre a dinâmica de trabalho pós-concessão.





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Fortaleça a governança para garantir uma boa gestão

Com a assinatura do contrato, inicia-se uma fase longa e complexa que exige acompanhamento permanente e qualificado.

No entanto, a ausência de equipes dedicadas e de recursos financeiros destinados exclusivamente para o acompanhamento dos contratos tem comprometido a gestão de muitas concessões.

Fiscalizações, análises de relatórios, auditorias e até respostas a pleitos tornam-se lentas, elevando o risco de falhas. A sobrecarga de servidores e a falta de investimento em tecnologia e estrutura afetam diretamente a qualidade da supervisão. Para que os objetivos da concessão sejam alcançados, é essencial o fortalecimento técnico dos órgãos gestores, inclusive com a utilização das capacitações como uma ferramenta de aprimoramento.

Parque Estadual de Campos do Jordão

Foto: Iago Batista

BOA PRÁTICA

Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo (ARSESP)

A ARSESP passou a exercer, a partir de 2024, a fiscalização dos contratos de concessão em nove espaços naturais, incluindo parques estaduais vinculados à Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística (SEMIL). São eles: Parque Estadual do Capivari; Parque Dr. Fernando Costa – Água Branca; Parque Cândido Portinari; Parque Villa-Lobos; Parque Estadual da Cantareira; Parque Estadual Alberto Löfgren; Parque Estadual de Campos do Jordão; Parque Caminhos do Mar; Zoológico de São Paulo e Jardim Botânico de São Paulo. A centralização da gestão contratual na ARSESP permitiu a neutralidade nas decisões, padronização de processos, o fortalecimento institucional da fiscalização e a elevação da qualidade técnica no acompanhamento das concessões.



RESULTADOS DA PESQUISA

Avaliação do contrato⁸

A pesquisa toca em um ponto sensível: a avaliação negativa de parte dos gestores sobre os contratos vigentes pode refletir, em certa medida, os limites das práticas adotadas no momento de sua estruturação. Isso não significa, necessariamente, um erro — é natural que apenas a prática revele os reais desafios e necessidades do dia a dia. Ainda assim, reconhecer os limites dos instrumentos atuais é fundamental. Compreender o que funciona e o que precisa ser revisto é o primeiro passo para aprimorar os contratos e a concessão em curso e estruturar melhor os projetos que ainda estão por vir. Os resultados mostram que todos os aspectos avaliados sobre os contratos receberam uma porção considerável de respostas negativas.

O maior destaque vai para os indicadores de desempenho, com **23,5% de todos os gestores considerando esse aspecto como ruim, enquanto apenas 8,8% o consideram excelente. Esse incômodo é ainda mais evidente entre as concessionárias, que concentraram 27,8% de avaliações negativas, em contraste com 18,8% dos concedentes — número que, embora menor, também é expressivo.**

A ausência de padronização nos indicadores de desempenho entre os contratos torna difícil isolar as causas dessa percepção negativa. Ainda assim, é possível levantar hipóteses: indicadores de difícil mensuração, coleta de dados complexa, atuação pouco clara dos verificadores independentes, ou, ainda, indicadores que pouco refletem a realidade do desempenho da parceria.

Por outro lado, há pontos de convergência. O processo de aprovação dos planos operacionais se destaca positivamente para ambas as partes, sugerindo que, ao menos nesse aspecto, os contratos oferecem clareza e fluidez na execução. Em contraste, o processo de aprovação de obras foi mal avaliado por concedentes e concessionárias, com percentual alto entre as menções razoáveis ou ruins, um indicativo de que essa etapa crítica pode gerar gargalos que impactam prazos e a boa operação dos parques.

Essa insatisfação contratual não é um ruído isolado. Ela aparece em outras dimensões da pesquisa, como a percepção sobre a adequação das ferramentas de gestão contratual, tema aprofundado adiante.

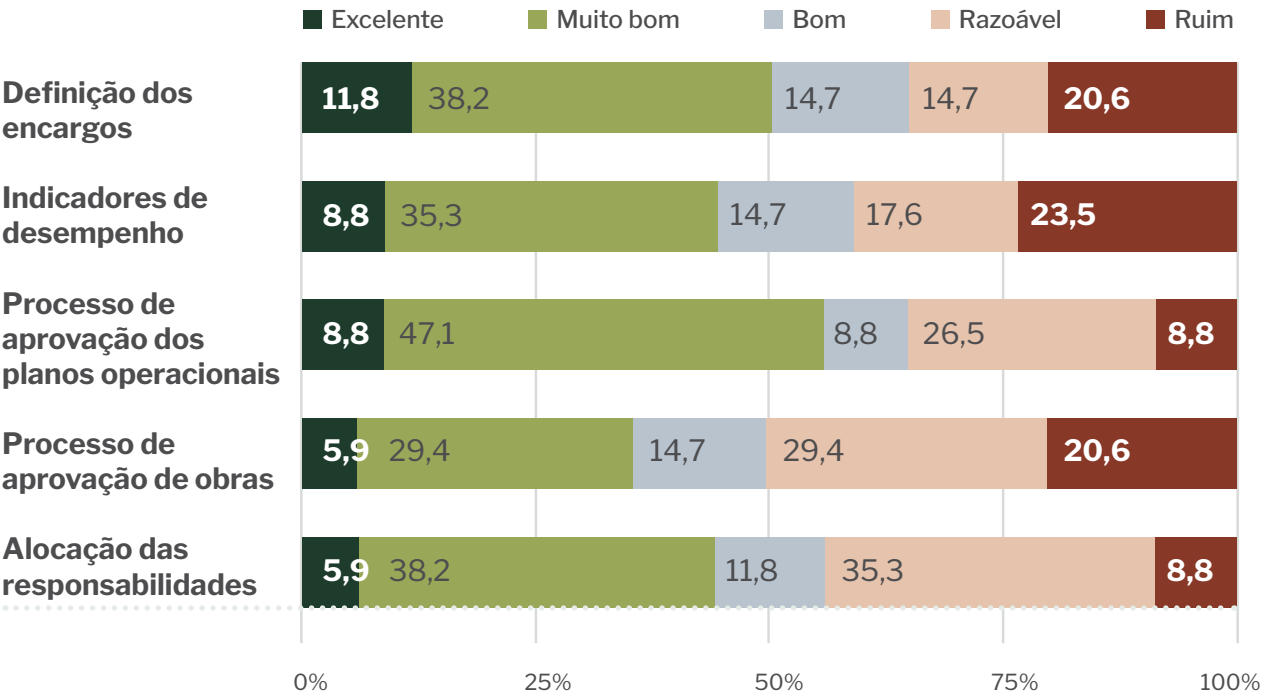




RESULTADOS DA PESQUISA

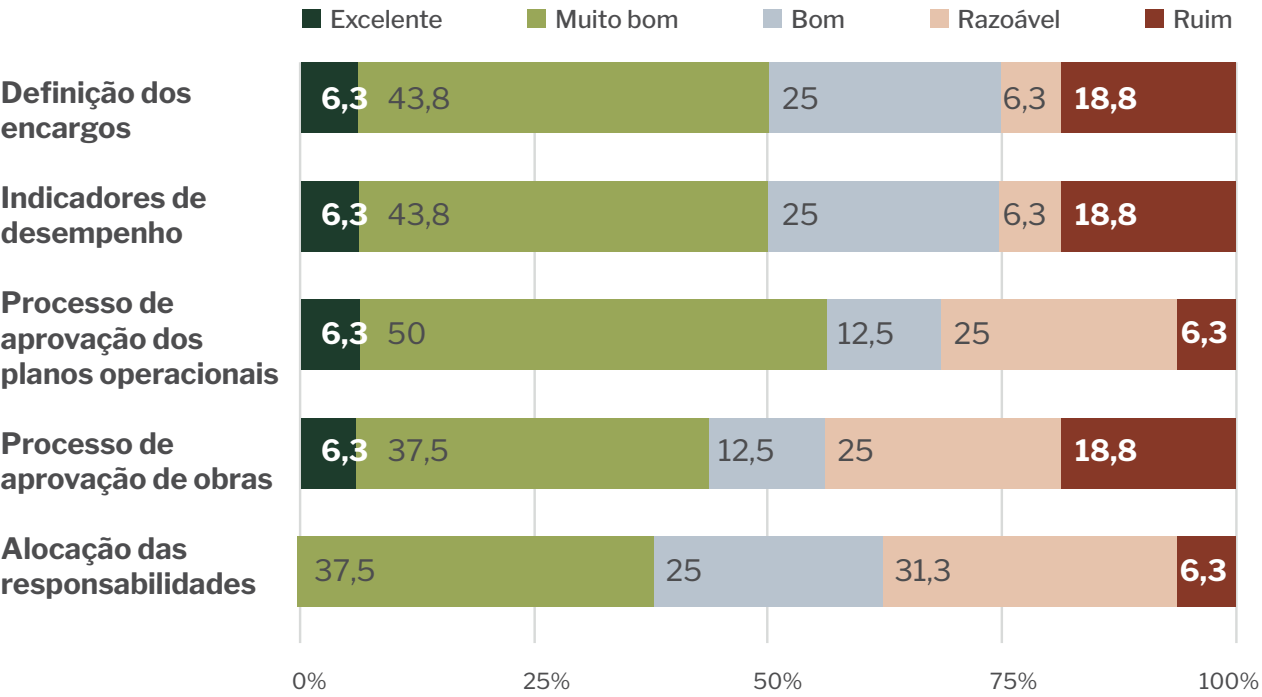
Avaliação sobre o contrato vigente

Resposta de **todos os gestores** (%)

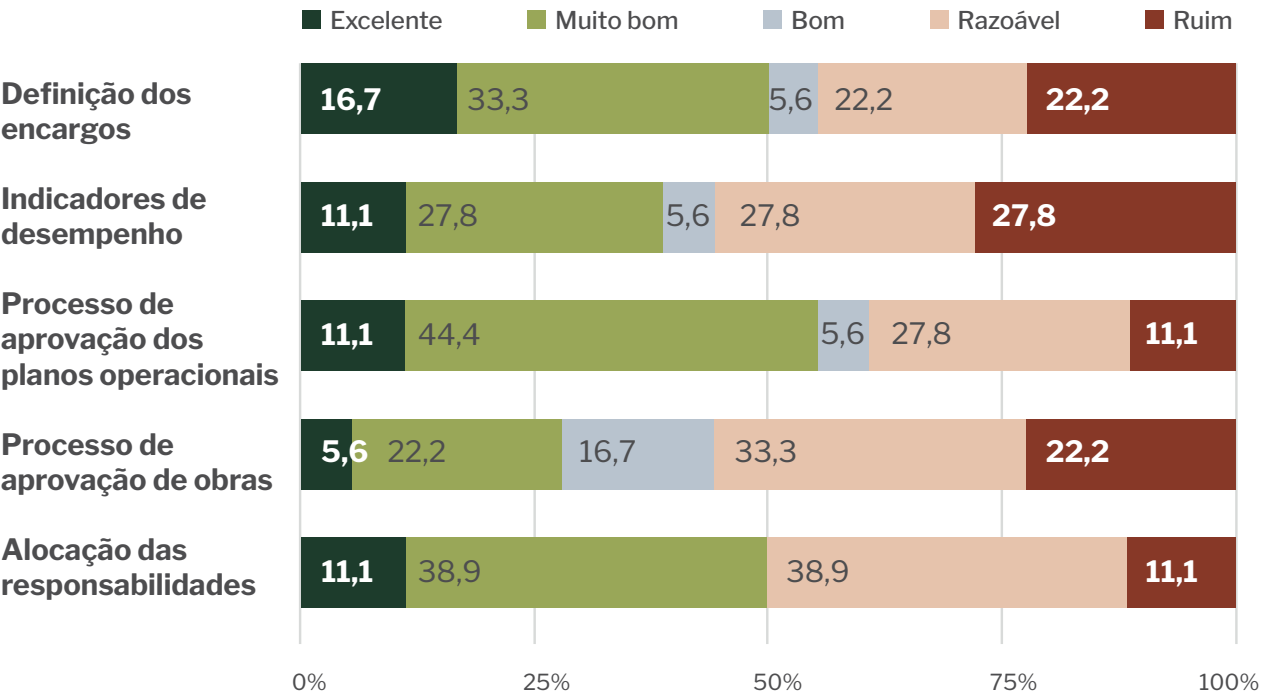


Qual a sua avaliação sobre o contrato vigente?

Respostas dos gestores do **concedente** (%)



Respostas dos gestores da **concessionária** (%)





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Invista em capacitação para organizar a gestão

A gestão contratual em parcerias em parques ainda é uma atividade relativamente nova para muitos concedentes, considerando que boa parte dos contratos em vigor foi assinada nos últimos cinco anos.

Esses instrumentos, ainda que tenham refletido as melhores práticas da época, enfrentam hoje os desafios decorrentes da complexidade própria dos parques enquanto espaços com múltiplas funções sociais, ambientais, turísticas, cuja operação exige um equilíbrio delicado entre conservação e uso público. Muitos contratos preveem diretrizes e obrigações robustas, que impõem ao gestor público responsabilidades técnicas e decisórias desafiadoras. Nesse contexto, é essencial que os gestores estejam devidamente capacitados, com domínio sobre os aspectos jurídicos, operacionais e financeiros do contrato, bem como sobre as especificidades da política pública de conservação e uso de áreas protegidas. Uma boa prática é a **realização de capacitações contínuas e a elaboração de manuais de gestão que**

desenhem previamente os fluxos internos, definam responsabilidades e promovam maior previsibilidade.

Além disso, observa-se a relevância de **promover maior alinhamento institucional**, tanto entre os diferentes entes envolvidos na parceria quanto no âmbito interno do órgão concedente. Processos como a aprovação de planos operacionais, a autorização para implantação de infraestruturas ou a análise de pedidos de receitas acessórias e reequilíbrios, por vezes, envolvem trâmites administrativos que extrapolam a gestão direta do contrato. Ainda que esses procedimentos façam parte das rotinas institucionais, a busca por maior integração e clareza nos fluxos decisórios pode contribuir significativamente para aprimorar a fluidez

da gestão, reduzir incertezas e garantir maior efetividade na implementação das obrigações pactuadas. Nunca é demais lembrar, também, que mesmo que algum gestor do contrato não concorde com alguma obrigação prevista, não é possível se abster de cumpri-la, o que vale para ambas as partes. Isso quer dizer que estando prevista no contrato a instalação de uma nova estrutura ou atividade, o concessionário não pode escolher não fazê-la, nem o poder concedente pode desistir do trato feito, sob pena de reequilíbrio e/ou outras sanções. Assim, investir em uma gestão contratual estruturada, com processos definidos, fluxos decisórios céleres e governança clara, é fundamental para assegurar o sucesso da parceria, a mitigação de riscos e a entrega de resultados concretos à sociedade.

BOA PRÁTICA

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)

Outra boa prática é a normatização das diretrizes de acompanhamento e gestão dos contratos. O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) instituiu, em 15 de fevereiro de 2024, a Instrução Normativa nº 4/2024, com diretrizes para a fiscalização dos contratos de concessão dos serviços de apoio à visitação em Unidades de Conservação federais. A norma busca uniformizar procedimentos, fortalecer a atuação fiscalizatória e qualificar a gestão contratual no âmbito do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC).



Parque Nacional de Aparados da Serra

Foto: Iago Batista



RESULTADOS DA PESQUISA

Adequação das ferramentas de gestão contratual⁹

Para a maioria dos gestores, tanto do poder concedente quanto das concessionárias, o Poder Concedente ainda não dispõe das ferramentas necessárias para gerir adequadamente os contratos de concessão.

Essa percepção é compartilhada por cerca de 60% dos respondentes e escancara um ponto crítico: a ausência de uma estrutura mínima de gestão pode enfraquecer o propósito da parceria de melhorar o serviço de apoio à visitação em Unidades de Conservação.

Observando a informação por tipo de parque, vemos que nos parques urbanos o cenário é mais alarmante:

80% dos gestores avaliam negativamente a capacidade de gestão do concedente.

São concessões mais recentes, que ainda enfrentam o desafio de consolidar arranjos institucionais e operacionais.



Já nos parques naturais, as avaliações são mais equilibradas:

54% reconhecem limitações —, sugerindo que a maturidade das parcerias contribui para melhores práticas, ainda que os números indiquem que há muito a ser aprimorado.

Algumas ações foram apontadas como medidas necessárias e adequadas para a gestão dos contratos pelos próprios gestores, tais como:

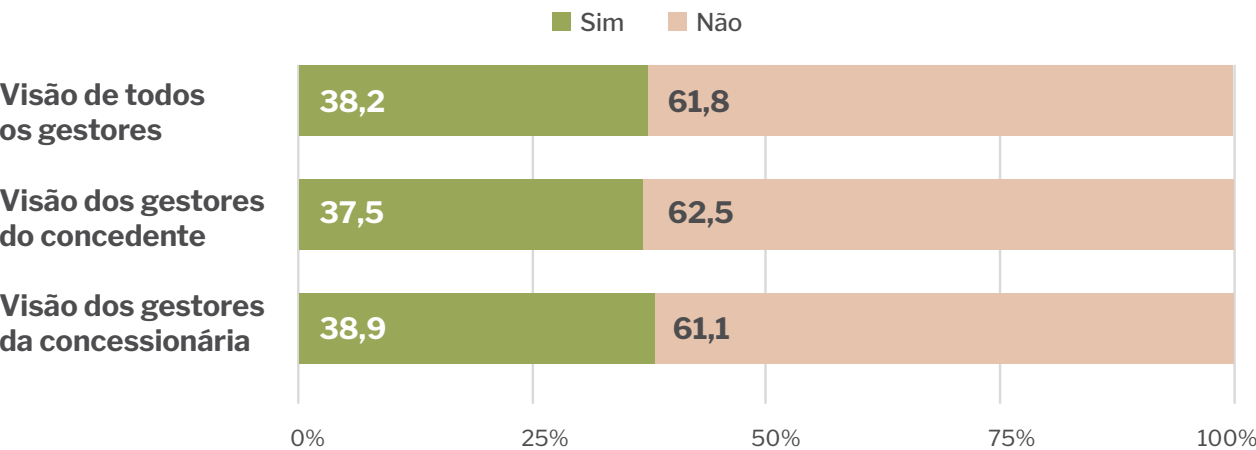
- capacitação técnica;
- ampliação das equipes;
- definição clara de papéis e processos por meio de manuais de gestão; e
- adoção de ferramentas tecnológicas.



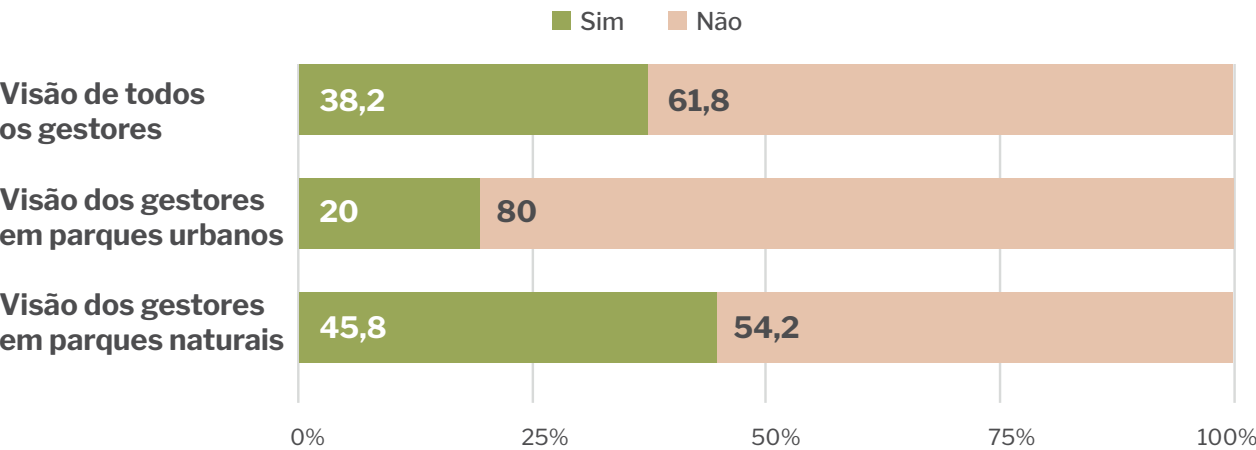
RESULTADOS DA PESQUISA

Você considera que o parceiro público possui as ferramentas adequadas e necessárias para fazer a gestão deste contrato?

Respostas por **parte** representada pelo gestor (%)



Respostas dos gestores por **tipo de parque** em que atuam (%)



Destaques das sugestões feitas pelos gestores sobre as ferramentas necessárias para uma gestão adequada do contrato:





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Adote ferramentas de gestão como facilitadoras

O grande volume de dados e exigências nos primeiros anos de contrato torna o gerenciamento de informações um desafio relevante para os concedentes, especialmente diante da complexidade técnica e da diversidade de obrigações previstas. Para enfrentar esse cenário, é fundamental que os órgãos invistam de forma robusta no fortalecimento da gestão, adotando mecanismos e ferramentas que garantam organização, previsibilidade e efetividade na execução contratual.

Experiências bem-sucedidas têm demonstrado a eficácia de estratégias como a realização de reuniões regulares entre as partes, o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o desenvolvimento de planilhas de acompanhamento e a elaboração de manuais de gestão contratual. Tais instrumentos auxiliam no registro sistemático das ações, no monitoramento das obrigações e na redução de conflitos.

No entanto, a ausência de estrutura e processos adequados pode comprometer a padronização de fluxos, gerar morosidade nos trâmites e enfraquecer a governança da parceria. Por isso, além de processos bem definidos, é essencial que os concedentes contem com equipes técnicas multidisciplinares, compostas por profissionais das áreas jurídica, de engenharia e de análise econômica, por exemplo. Essa diversidade de competências é decisiva para lidar com as múltiplas dimensões da gestão contratual — desde a análise de pleitos de reequilíbrio econômico-financeiro e aprovação de projetos até o acompanhamento de obras e a interpretação de dispositivos contratuais complexos.

**Parque Estadual do Ibitipoca**

Foto: Bárbara Matos

BOA PRÁTICA

Instituto Estadual de Florestas de Minas Gerais (IEF-MG)

O Instituto Estadual de Florestas de Minas Gerais (IEF) tem adotado uma série de estratégias para fortalecer a gestão dos contratos de concessão em Unidades de Conservação. Segundo Camila da Cunha Souza do Amaral, da assessoria técnica do IEF-MG:

“Instituímos a Comissão de Acompanhamento Contratual com composição técnica definida por portaria, garantindo uma atuação qualificada na fiscalização. Também firmamos acordos de cooperação com SEINFRA¹⁰, SECULT¹¹ e SEMAD¹² para apoiar a estruturação e a governança do PARC¹³, com participação ativa da SEINFRA nos contratos vigentes.

Contamos com o apoio da área financeira do IEF e com a parceria do Instituto Semeia, que tem contribuído para o aprimoramento dos modelos de gestão.

Além disso, promovemos reuniões periódicas com as concessionárias, atuamos junto aos conselhos consultivos e fortalecemos o diálogo com as comunidades do entorno.

No contrato mais recente, de Ibitipoca e Itacolomi, incorporamos cláusulas inovadoras com foco em benefícios mensuráveis para as unidades e seus territórios. Seguimos fortalecendo os processos com o uso do SEI e a elaboração do Manual de Gestão.”

Visitação e Uso Público



É no encontro do público com o parque que ele ganha vida, propósito e sentido.

Por isso, nesta dimensão de Visitação e Uso Público, voltamos o olhar para aquilo que é, muitas vezes, o ponto de partida e também o grande objetivo das parcerias em parques: garantir experiências significativas, inclusivas e transformadoras para todas e todos.

Nosso foco aqui é entender como os gestores públicos e privados percebem e implementam os elementos que qualificam a visita: desde a infraestrutura e os serviços ofertados até a comunicação com o público, as ações educativas e o estímulo à visitação. Mais do que medir satisfação, buscamos captar como essas experiências estão sendo viabilizadas no dia a dia da gestão — com seus desafios práticos, decisões estratégicas e valores

que sustentam o cuidado com o espaço público.

Sabemos que a visitação é, ao mesmo tempo, o maior interesse de todos os envolvidos e o maior desafio. Tornar os parques acessíveis a diferentes perfis de pessoas — como crianças, idosos, pessoas com deficiência, famílias de todas as rendas — é essencial para que esses espaços se mantenham verdadeiramente democráticos. E, para além do acesso, é fundamental que esses momentos de lazer também despertem o senso de pertencimento e a consciência ambiental nos visitantes. Ao longo desta seção, exploramos temas como inclusão, educação ambiental e estratégias de comunicação, como apresentado a seguir:

Pontos abordados em Visitação e Uso Público:

Variável da pesquisa	Recomendação do Semeia	Boa prática
Inclusão	Ofereça atividades diversas e inclua mais pessoas	Parque Estadual do Turvo (RS) Macuco Yucumã Parque Estadual de Vila Velha (PR) Soul Parques
Educação Ambiental	Desperte olhares atentos ao meio ambiente	Parque Nacional da Tijuca (RJ) Paineiras-Corcovado
Estratégias de Comunicação	Invista na comunicação com o visitante	Parque Nacional do Itatiaia (MG/RJ) Parquetur
Incentivo à visitação	Fortaleça e amplie a visitação	Parque Nacional do Iguaçu (PR) Urbia Cataratas

Além disso, trazemos percepções valiosas de algumas das equipes que vivenciam essa gestão no cotidiano, e boas práticas que mostram caminhos possíveis para que mais pessoas possam não só visitar os parques, mas se sentir parte deles.



RESULTADOS DA PESQUISA

Inclusão¹⁴

A maioria dos respondentes reconhece que as concessionárias têm demonstrado preocupação em oferecer atrativos voltados a públicos diversos, com **destaque para o público infantil, cuja percepção positiva alcançou 76% de concordância** na visão agregada de todos os gestores.

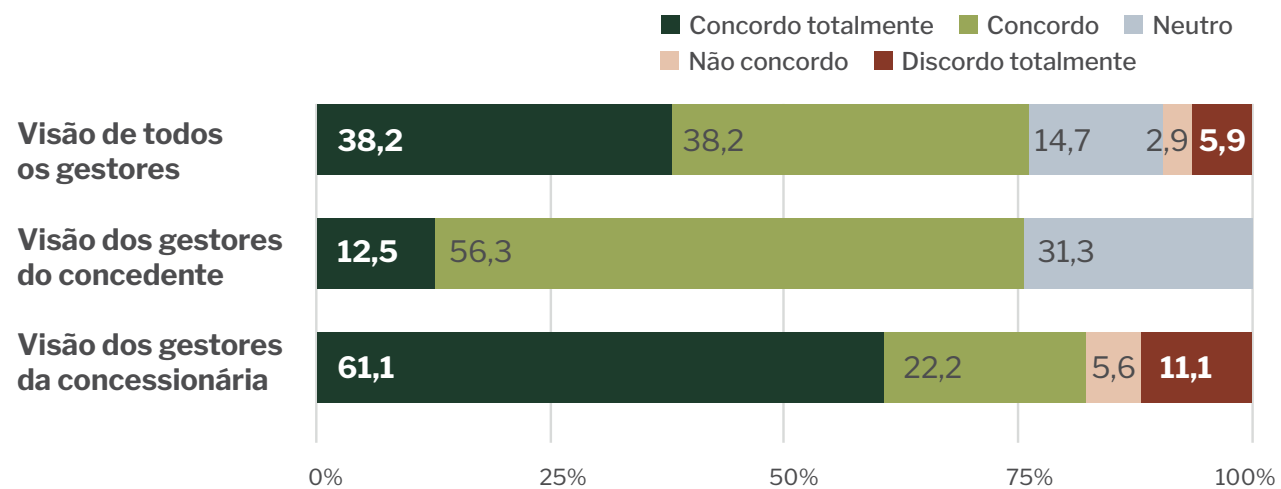
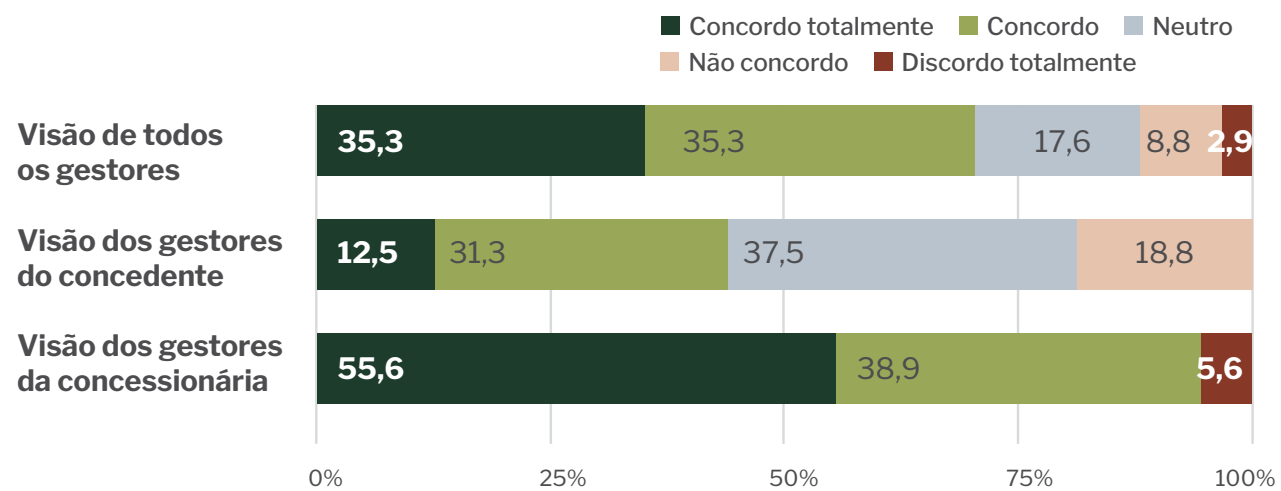
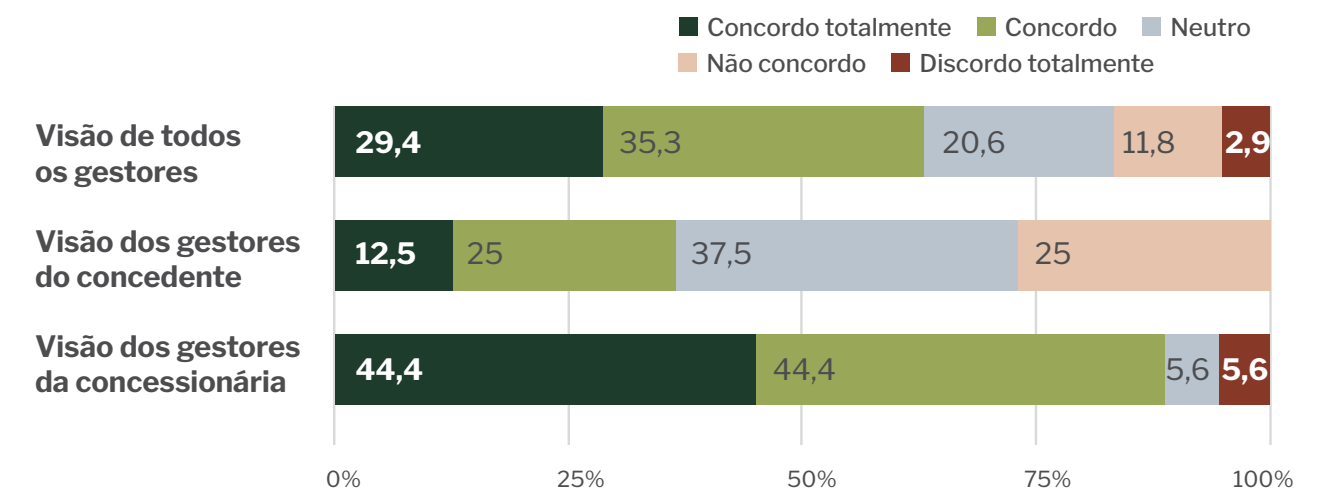
Essa atenção é percebida com mais força nos parques urbanos, que, em geral, contam com playgrounds e áreas de lazer mais acessíveis. Ainda que a amostra de parques urbanos seja menor, o dado sugere maior capacidade desses espaços em atender famílias com crianças de diferentes idades. Nos parques naturais, por outro lado, parece mais desafiadora a implantação de estruturas voltadas ao público infantil — o que não isenta a necessidade de buscar soluções inclusivas.

Curiosamente, quando se trata de atrativos voltados para idosos e pessoas com deficiência, os parques urbanos registram maior discordância entre os respondentes. Esse contraste provoca uma reflexão importante: parece que há uma tendência de priorizar elementos visíveis e de uso amplo, como áreas infantis, em detrimento da acessibilidade universal e do desenho inclusivo para todas as faixas etárias e condições físicas.

Outro ponto que se destaca é a diferença entre as percepções das partes: os gestores da concessionária avaliam de forma significativamente mais positiva a preocupação com públicos diversos do que os gestores do poder concedente. Quando perguntados sobre a atenção ao público infantil, por exemplo, 61% das concessionárias concordaram plenamente, frente a índices mais contidos entre os concedentes, com um percentual de 12,5%.



RESULTADOS DA PESQUISA

Sobre a afirmação: A concessionária tem a preocupação de ter atrativos de visitação dedicados ao público infantil, você:Respostas por **parte** representada pelo gestor (%)**Sobre a afirmação: A concessionária tem a preocupação de ter atrativos de visitação dedicados ao público idoso, você:**Respostas por **parte** representada pelo gestor (%)**Sobre a afirmação: A concessionária tem a preocupação de ter atrativos de visitação dedicados ao público de pessoas com deficiência, você:**Respostas por **parte** representada pelo gestor (%)



RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Ofereça atividades diversas e inclua mais pessoas

As parcerias têm buscado ampliar os usos e as atividades nos parques, valorizando seus atributos cênicos, geológicos, hídricos e culturais. Com obrigações contratuais mínimas, as concessões têm possibilitado avanços que dificilmente ocorreriam sem essa política pública. Há mais opções de lazer, novos roteiros e eventos, como corridas, atividades noturnas, feiras e atividades náuticas. Concessionárias têm buscado ampliar a acessibilidade para pessoas com deficiência, mobilidade reduzida, famílias com crianças e idosos, embora ainda seja necessário evoluir e diversificar essas ações, criando roteiros ainda mais inclusivos que possam aproximar todos os públicos dos parques, assim como fornecer informações claras para o planejamento da visita desses públicos, em sites e redes sociais. É esperado que nos parques naturais ainda sejam encontradas dificuldades na implantação de algumas infraestruturas, mas há maneiras efetivas para a criação de uma experiência inclusiva. Na publicação [Potencializando Parques](#), são descritas diversas possibilidades que podem ser implementadas nos parques.



Parque Estadual do Turvo

Foto: @macucoyucuma

BOA PRÁTICA

Parque Estadual do Turvo (RS) | Macuco Yucumã

No Parque Estadual do Turvo, no Rio Grande do Sul, a concessionária Macuco Yucumã tem implementado melhorias significativas para promover a acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida até o Salto do Yucumã, principal atrativo do parque. Entre as ações realizadas, destacam-se a oferta de transporte adaptado até o início da trilha, a instalação de banheiros acessíveis e a adaptação de estruturas de apoio para garantir conforto e segurança durante a visita. Essas iniciativas, promovidas por meio um contrato que traz diretrizes de acessibilidade, representam um avanço importante na democratização do acesso às Unidades de Conservação, permitindo que pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida possam usufruir da natureza com autonomia. Além disso, reforçam o papel das concessões como aliadas na qualificação da visitação e na promoção de experiências mais inclusivas. São referências relevantes para outros Parques do Brasil que buscam ampliar a acessibilidade e garantir que todos os visitantes possam desfrutar plenamente de nossas áreas protegidas.



BOA PRÁTICA

Parque Estadual de Vila Velha (PR) | Soul Parques

No Parque Estadual de Vila Velha, a concessionária oferece gratuidade no ingresso para pessoas com deficiência, por meio do “Ingresso Luigi”, além de meia-entrada para um acompanhante. Essa medida está associada a um conjunto de estruturas e atividades acessíveis, como trilhas adaptadas, áreas de descanso com infraestrutura inclusiva e apoio de monitores preparados. A experiência demonstra que iniciativas direcionadas a públicos específicos, quando acompanhadas de condições adequadas de visitação, possibilitam o acesso ampliado à natureza e uma visita mais inclusiva.

Parque Estadual de Vila Velha

Foto: Iago Batista



RESULTADOS DA PESQUISA

Educação ambiental¹⁵

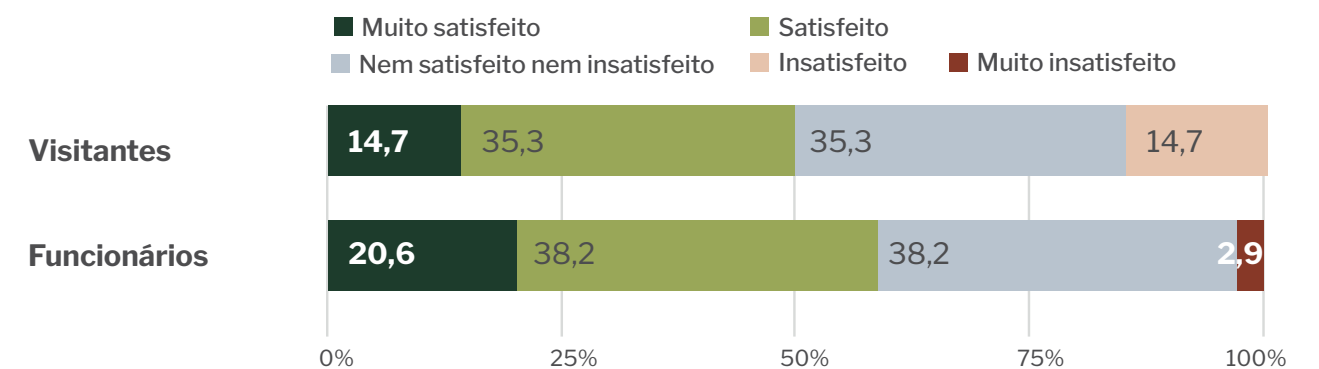
As ações de educação ambiental promovidas pelas concessionárias, seja diretamente ou em apoio às **iniciativas do poder concedente**, foram avaliadas de forma razoavelmente positiva por cerca de 50% dos gestores, tanto em relação às ações destinadas à equipe dos parques quanto aos visitantes.

Apesar do resultado, o percentual elevado de respostas neutras, de nem satisfeitos, nem insatisfeitos, chega a cerca de 35%, indicando que essas ações ainda não ganharam protagonismo. Trata-se de um campo que, pela essência da visita a parques, deveria ser central na gestão do uso público.

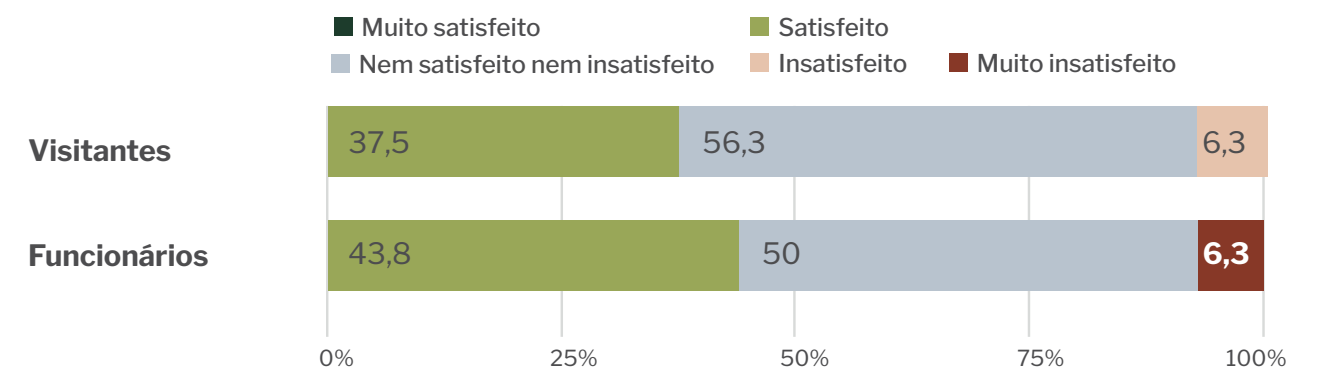
No caso das iniciativas voltadas aos visitantes, a insatisfação também chama atenção: 15% dos gestores demonstraram estar insatisfeitos, revelando que a experiência educativa no contato com o parque ainda deixa a desejar.

Satisfação com relação às ações empreendidas sob iniciativa da concessionária ou no apoio de ações que já são realizadas pelo poder concedente em parques naturais e urbanos

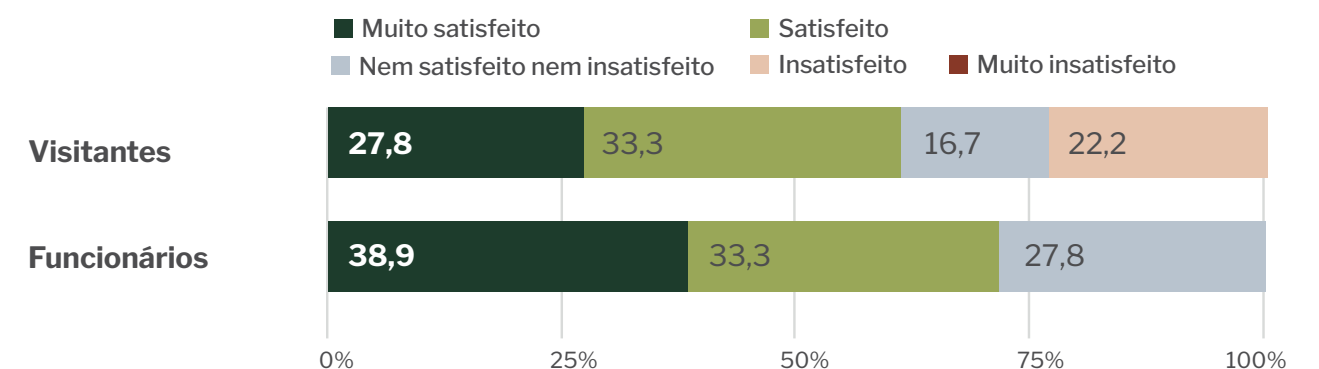
Resposta de **todos os gestores** (%)



Resposta dos gestores do **concedente** (%)



Resposta dos gestores da **concessionária** (%)





RESULTADOS DA PESQUISA

Quando olhamos para os parques naturais, dois outros aspectos foram avaliados: ações de educação ambiental para a população do entorno e a facilitação da presença de guias, condutores ou monitores.

A percepção mais negativa recai sobre as iniciativas de apoio aos residentes do entorno: 29% dos gestores se dizem insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

A convergência dessa visão entre concedentes e concessionárias reforça um ponto sensível: a integração entre a Unidade de Conservação e as comunidades vizinhas segue sendo um desafio relevante.

Já sobre a atuação de guias e condutores, a avaliação é marcada por apatia por parte dos gestores do concedente: 56,3% deles indicaram estar nem satisfeitos, nem insatisfeitos quanto à atuação da concessionária nesse aspecto.

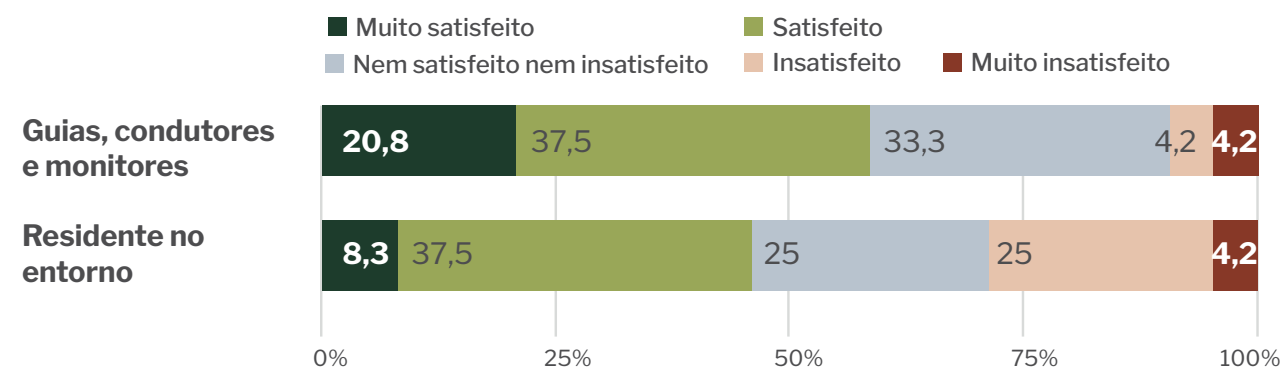
Essa neutralidade pode ser um alerta. A presença de condutores qualificados não apenas enriquece a experiência dos visitantes com conhecimento e segurança, como pode representar uma via concreta de profissionalização para moradores do entorno, promovendo pertencimento, geração de renda e valorização do território.

Ainda que não seja uma obrigação contratual unânime nas concessões em parques, a educação ambiental é um elo entre o parque e seu público. Quando subaproveitada, pode diminuir o potencial de transformar a visita também em consciência ambiental.

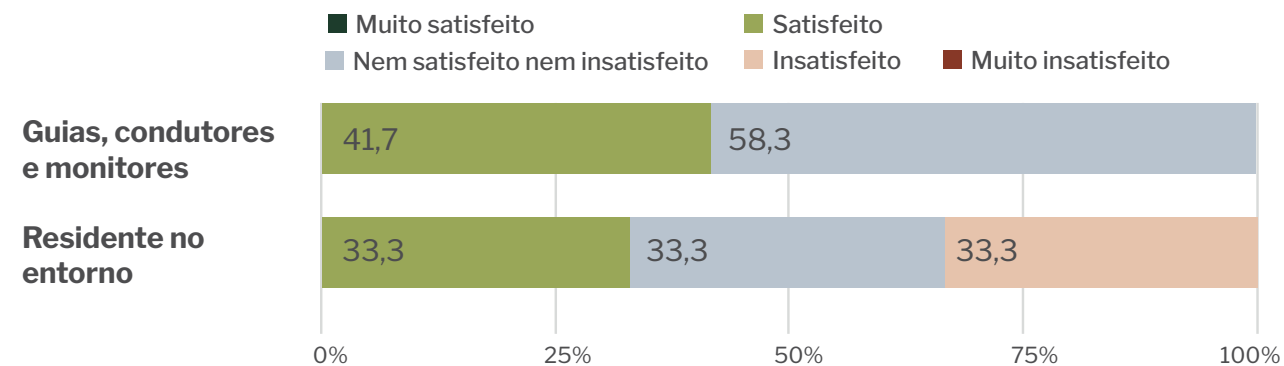
ASPECTOS AVALIADOS EXCLUSIVAMENTE PELOS GESTORES EM PARQUES NATURAIS

Satisfação com relação às ações empreendidas sob iniciativa da concessionária ou no apoio de ações que já são realizadas pelo poder concedente em parques naturais

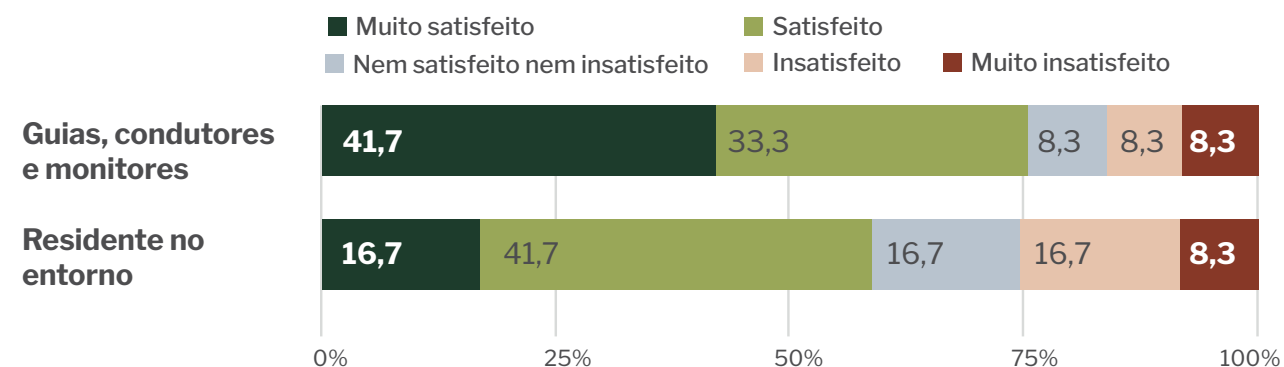
Resposta de **todos os gestores** (%)



Resposta dos gestores do **concedente** (%)



Resposta dos gestores da **concessionária** (%)





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Desperte olhares atentos para o meio ambiente

A educação ambiental é um dos principais objetivos de um parque, mas ainda não é conduzida de maneira colaborativa e integrada em muitas parcerias. Centros de visitantes costumam carecer de atratividade e interatividade. Já as trilhas, mesmo quando bem estruturadas, frequentemente têm sinalizações que pouco contribuem para a interpretação ambiental. É possível pensar em mais elementos que despertem a curiosidade, conectem o público e transmitam conhecimento de forma acessível e envolvente, aproveitando melhor o potencial educativo e transformador da experiência em áreas protegidas.

A interpretação ambiental¹⁶ tem o poder de mudar esse cenário. Por meio dela, é possível sensibilizar visitantes, despertar valores de proteção, fortalecer a identidade das áreas protegidas e proporcionar experiências que encantam, informam e inspiram.

Uma boa interpretação conecta o visitante ao lugar, estimula a curiosidade, influencia comportamentos e amplia o sentido da visita, tornando-a mais prazerosa, educativa e significativa.

Há um imenso potencial a ser explorado. Que cada elemento da visita, uma placa, um som, uma conversa, possa convidar a olhar com atenção, a sentir pertencimento, a querer saber mais. Que as áreas protegidas não apenas preservem o ambiente, mas também despertem em cada pessoa o desejo de protegê-las.



Parque Nacional da Tijuca

Foto: Reprodução Blog Paineiras Corcovado

BOA PRÁTICA

Parque Nacional da Tijuca (RJ) | Paineiras-Corcovado

No Parque Nacional da Tijuca, o centro de visitantes proporciona ao visitante uma experiência única por meio da **Exposição Floresta Protetora**. Em uma área de 900 m², a exposição apresenta a história e a relevância do parque utilizando maquetes, projeções interativas e simulações de ecossistemas. Os recursos tecnológicos empregados, como as projeções e as simulações, foram uma excelente ferramenta para enriquecer a experiência do visitante, permitindo uma interação dinâmica e imersiva que torna o aprendizado mais envolvente e acessível. Além disso, oferece atividades lúdicas que podem ser apreciadas pelas crianças, criando um elo de conexão com a natureza e a educação ambiental.



RESULTADOS DA PESQUISA

Estratégias de comunicação¹⁷

A percepção a respeito da comunicação empregada pelo parceiro privado com os visitantes e o público geral, nos aspectos de clareza e facilidade de acesso, foi muito bem avaliada:

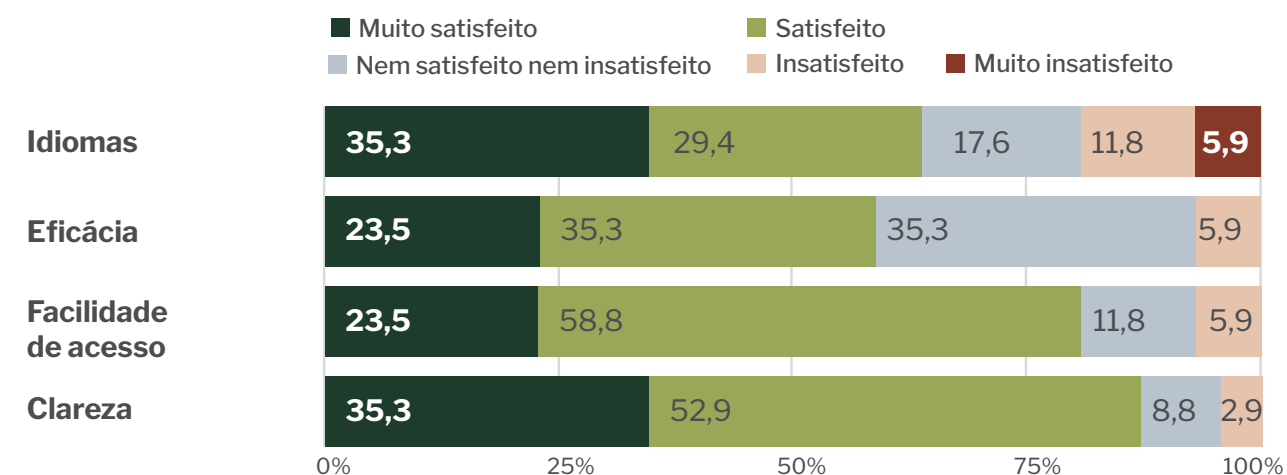
Mais de 80% dos gestores se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos, um reconhecimento importante da qualidade da linguagem, dos canais utilizados e da transparência na prestação de informações.

No entanto, quando o foco passa da forma para o efeito, o cenário muda um pouco. A eficácia da comunicação — em atingir os visitantes e atrair novos públicos — teve percepção positiva (59%), mas com tendência maior a avaliações neutras. Isso pode indicar que, embora a forma de comunicar seja eficiente, seu impacto ainda pode ser aprimorado para ampliar o alcance e engajamento do público.

A percepção dos gestores das concessionárias é de uma forma geral mais positiva, mas os gestores do concedente também reconheceram um bom desempenho nas estratégias de comunicação abordadas. Ainda assim, vale notar que o uso de idiomas estrangeiros foi avaliado de forma menos favorável do que os demais, indicando uma lacuna que pode comprometer a experiência de públicos não falantes do português.

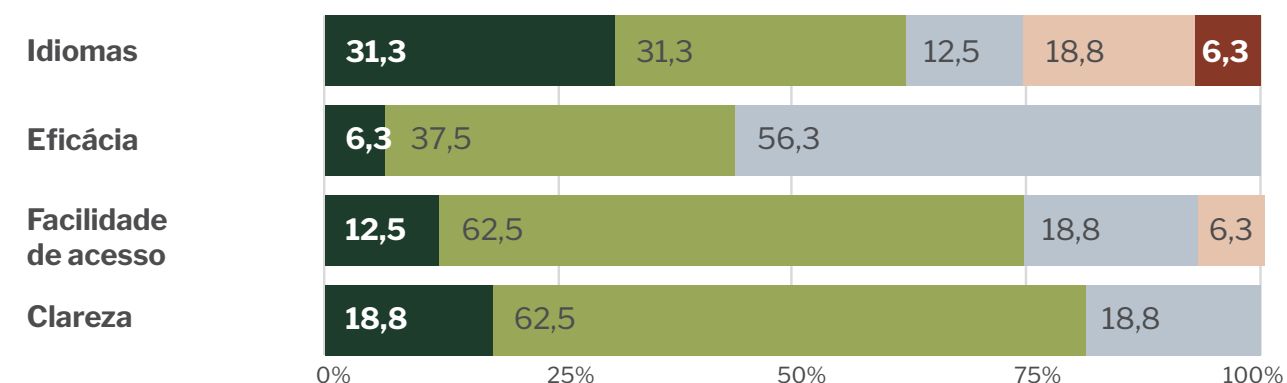
Qual a sua percepção a respeito da comunicação empregada pela concessionária com os visitantes e público geral nos seguintes aspectos?

Resposta de **todos os gestores** (%)



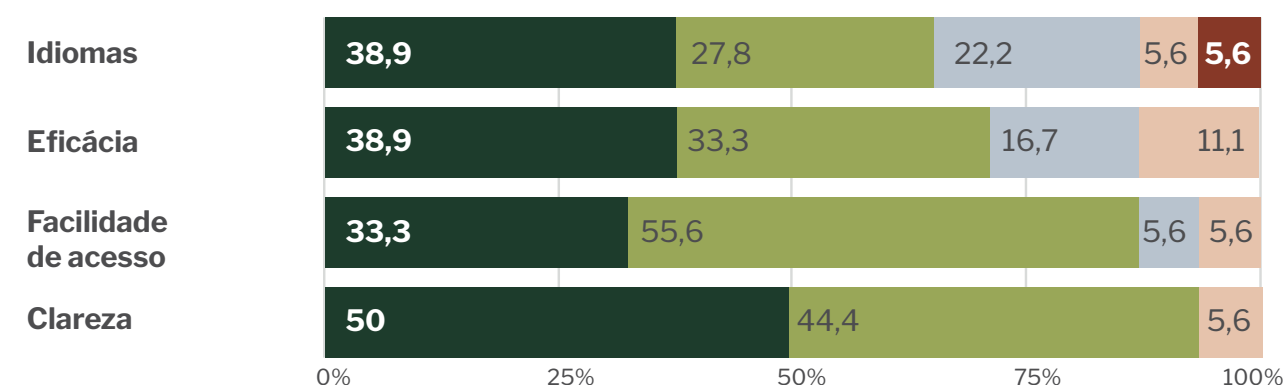
Qual a sua percepção a respeito da comunicação empregada pelo parceiro privado com os visitantes e público geral nos seguintes aspectos?

Resposta dos gestores do **concedente** (%)



Qual a sua percepção a respeito da comunicação empregada pela sua instituição com os visitantes e público geral nos seguintes aspectos?

Resposta dos gestores da **concessionária** (%)





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Invista na comunicação com o visitante

As concessionárias têm contribuído para a divulgação dos parques, utilizando redes sociais e campanhas criativas que aproximam o público da natureza. No entanto, os dados do [Visitômetro dos Parques do Brasil](#) mostram que apenas três parques naturais concentram quase metade das visitas nacionais. Isso indica que, apesar dos avanços, ainda há espaço para ampliar os esforços de comunicação, especialmente em relação aos parques menos conhecidos. Diversificar e fortalecer essas estratégias pode ajudar a distribuir a visitação e valorizar todo o potencial dos Parques do Brasil.

Uma das oportunidades está na criação de campanhas de comunicação que gerem curiosidade, tragam informações sobre o acesso ao parque, atrativos existentes e outras informações sobre o que o visitante irá encontrar, reforçando a ideia de que parques são para todas e todos — independentemente da origem, idade ou familiaridade com a natureza. A comunicação pode e deve destacar que há sempre um parque por perto, acessível e pronto para oferecer experiências significativas e acolhedoras.



Leia a publicação do Semeia “[Parques do Brasil: Percepções da População](#)” para mais informações. A pesquisa traz dados atualizados sobre como a população brasileira percebe os parques e suas formas de gestão, oferecendo subsídios relevantes para o aprimoramento de políticas públicas e parcerias no setor.

BOA PRÁTICA

Parque Nacional do Itatiaia (MG/RJ) | Parquetur

No Parque Nacional do Itatiaia, a concessionária desenvolveu um perfil no Instagram e site oficial que reúne informações essenciais para os visitantes. Por meio dessas plataformas, é possível acessar detalhes sobre valores de ingressos, atrativos disponíveis, opções de hospedagem, níveis de dificuldade das trilhas, além de dicas úteis para planejar a visita. Além disso, a concessionária integra todos os parques sob sua gestão em único site, permitindo que os visitantes interessados em um deles também possam explorar os demais. Essas iniciativas digitais têm se mostrado eficazes na facilitação do acesso à informação, aprimorando a experiência do visitante e fortalecendo a conexão entre o público e o parque.

Parque Estadual da Serra do Mar - Caminhos do Mar (SP) | Parquetur

A Parquetur mantém um site com informações atualizadas sobre funcionamento, ingressos, atrativos e atividades no Caminhos do Mar. A plataforma também permite compra antecipada e oferece orientações que facilitam o planejamento da visita, promovendo uma experiência mais fluida e acolhedora. Além disso, quem navega pelo site também pode acompanhar o andamento das obras de restauro dos monumentos históricos do parque.

Parque Nacional do Itatiaia

Foto: Istock, Brunomartinsimagens



BOA PRÁTICA

Parque Estadual de Vila Velha (PR) | Soul Parques

O site do Parque Estadual de Vila Velha apresenta de forma clara os principais atrativos, regras de visitação, valores, agendamento, e opções de atividades com acessibilidade. A plataforma também inclui orientações sobre atividades de aventura, tornando o planejamento mais prático e valorizando a visita ao patrimônio natural e geológico do Paraná.

Parque Estadual de Vila Velha

Foto: Iago Batista



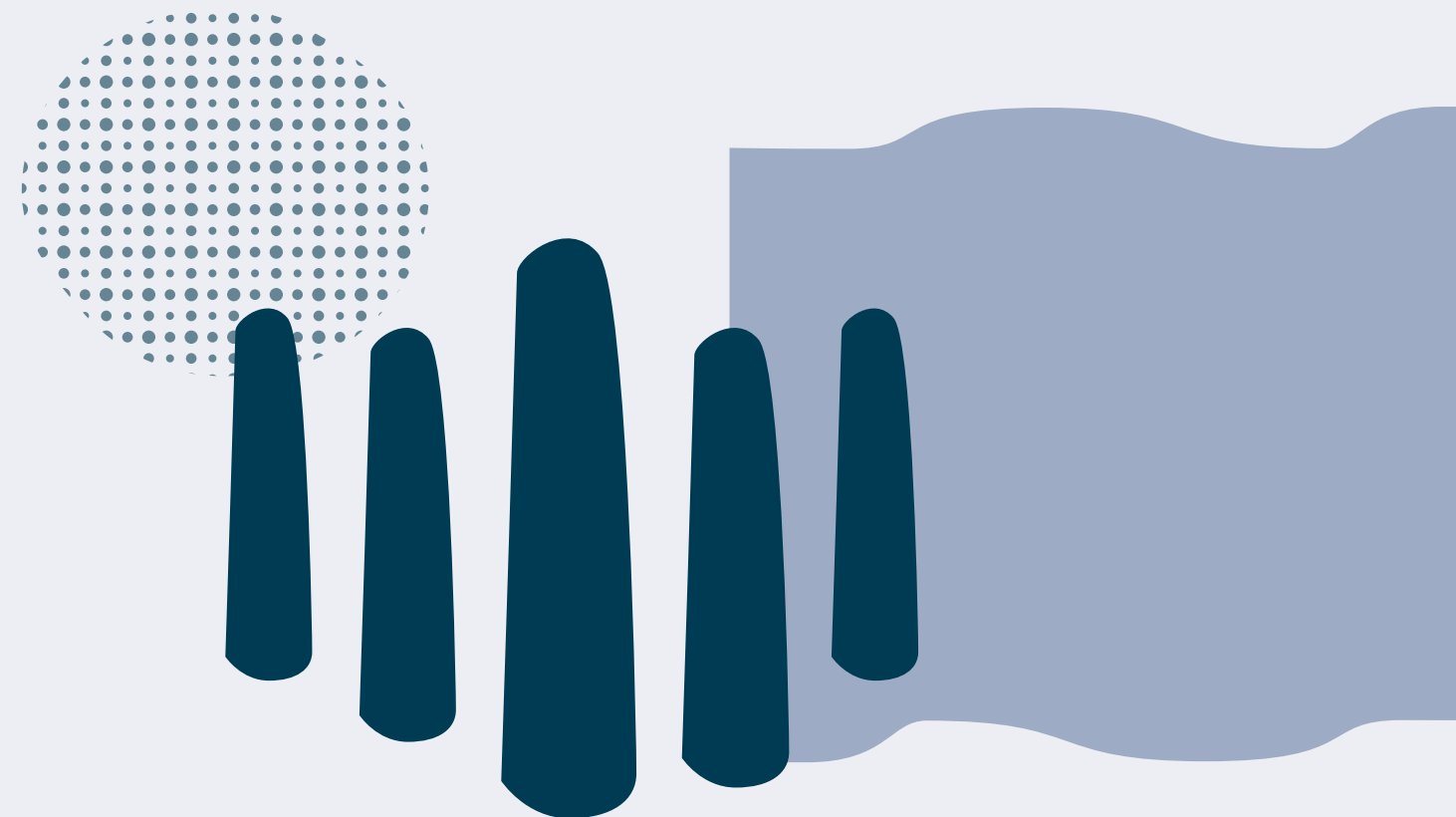
RESULTADOS DA PESQUISA

Incentivo à visitação¹⁸

As ações realizadas sob iniciativa da concessionária, previstas ou não em contrato, para o fomento da visitação e diversidade dos visitantes, foram, em geral, bem avaliadas. Quando observados os resultados das respostas de todos os gestores, a avaliação positiva – isto é, entre muito satisfeito e satisfeito – está acima de 50%.

Uma expressiva maioria dos gestores (77%) demonstra algum grau de satisfação com a divulgação para atração de novos visitantes – embora esse número seja impactado pela maior percepção positiva dos gestores das concessionárias. Esse resultado pode indicar um reconhecimento de que as ações têm contribuído positivamente para ampliar o público dos parques, o que pode indicar que houve avanços na comunicação, a diversificação de atrativos e a promoção de experiências mais qualificadas.

Apesar desse panorama favorável, os dados também apontam oportunidades importantes de aprimoramento.



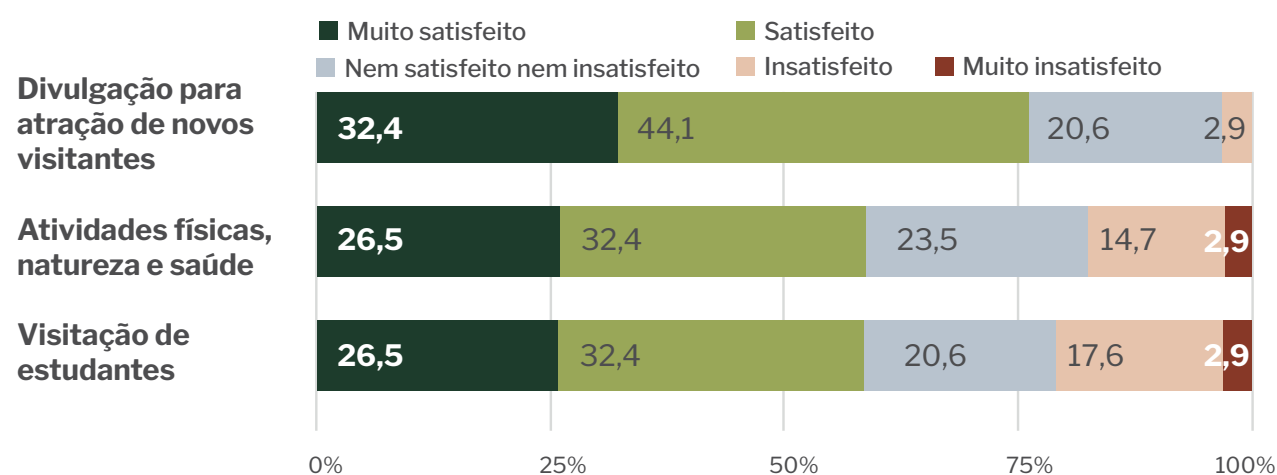
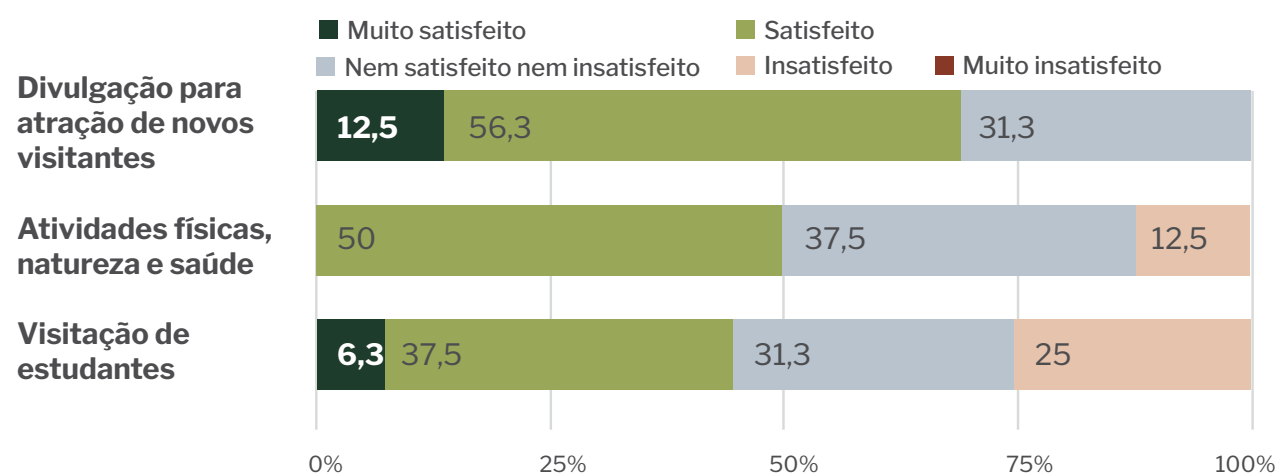
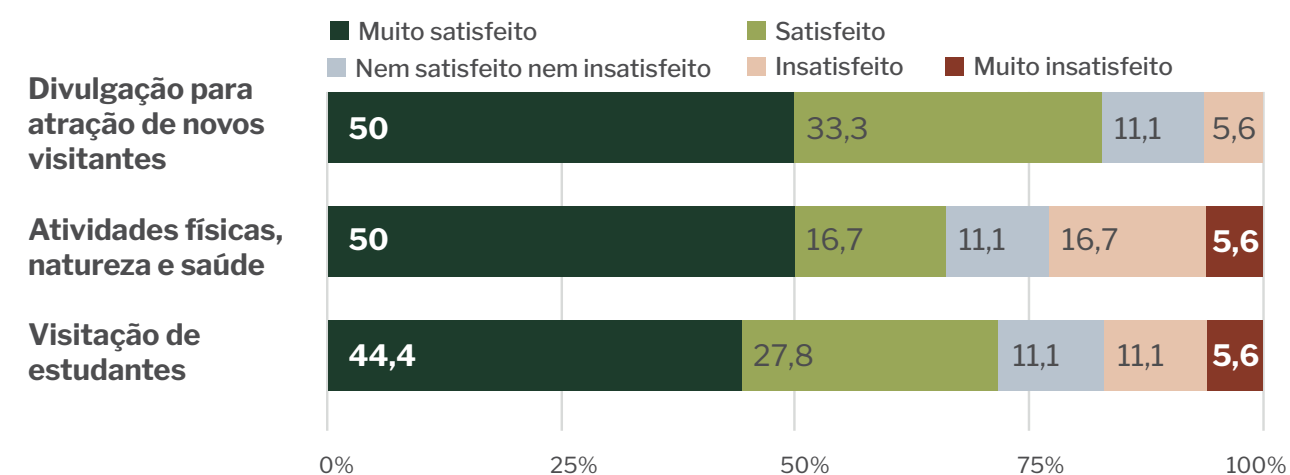
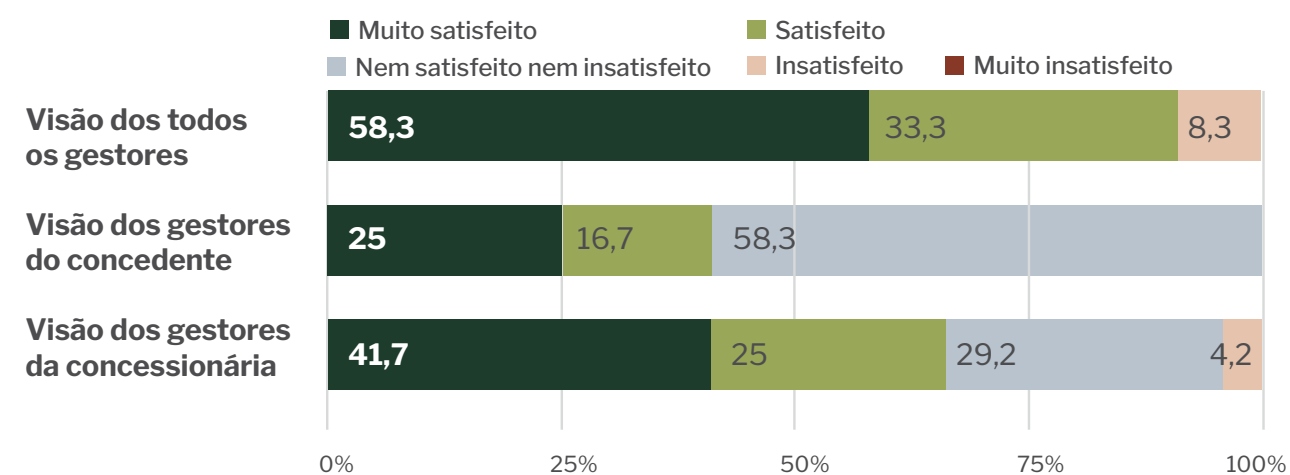
Cerca de 20% dos gestores indicaram que ainda há espaço para melhorias nas ações voltadas ao incentivo da visitação de estudantes.

Ainda que esse percentual não esteja entre os mais críticos da pesquisa, ele merece atenção especial, dado o papel central dos parques na promoção da educação ambiental. Estudantes representam um público estratégico para a formação de uma cultura de conservação, e seu engajamento deve ser continuamente fortalecido. Nesse sentido, iniciativas mais estruturadas e frequentes voltadas às escolas — especialmente da rede pública — podem contribuir para tornar os parques ainda mais acessíveis, educativos e socialmente relevantes.





RESULTADOS DA PESQUISA

Satisfação dos gestores quanto às ações realizadas sob iniciativa da concessionária, previstas ou não em contrato, para o fomento da visitação e diversidade dos visitantesResposta de **todos os gestores** (%)**Satisfação dos gestores quanto às ações realizadas sob iniciativa da concessionária, previstas ou não em contrato, para o fomento da visitação e diversidade dos visitantes**Resposta dos gestores do **concedente** (%)**Satisfação dos gestores quanto às ações realizadas sob iniciativa da concessionária, previstas ou não em contrato, para o fomento da visitação e diversidade dos visitantes**Resposta dos gestores da **concessionária** (%)**ASPECTOS AVALIADOS EXCLUSIVAMENTE PELOS GESTORES EM PARQUES NATURAIS****Satisfação dos gestores quanto o fornecimento de desconto e/ou incentivo à visitação de pessoas que residem próximas às UCs**Resposta por **parte** representada pelo gestor (%)



RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

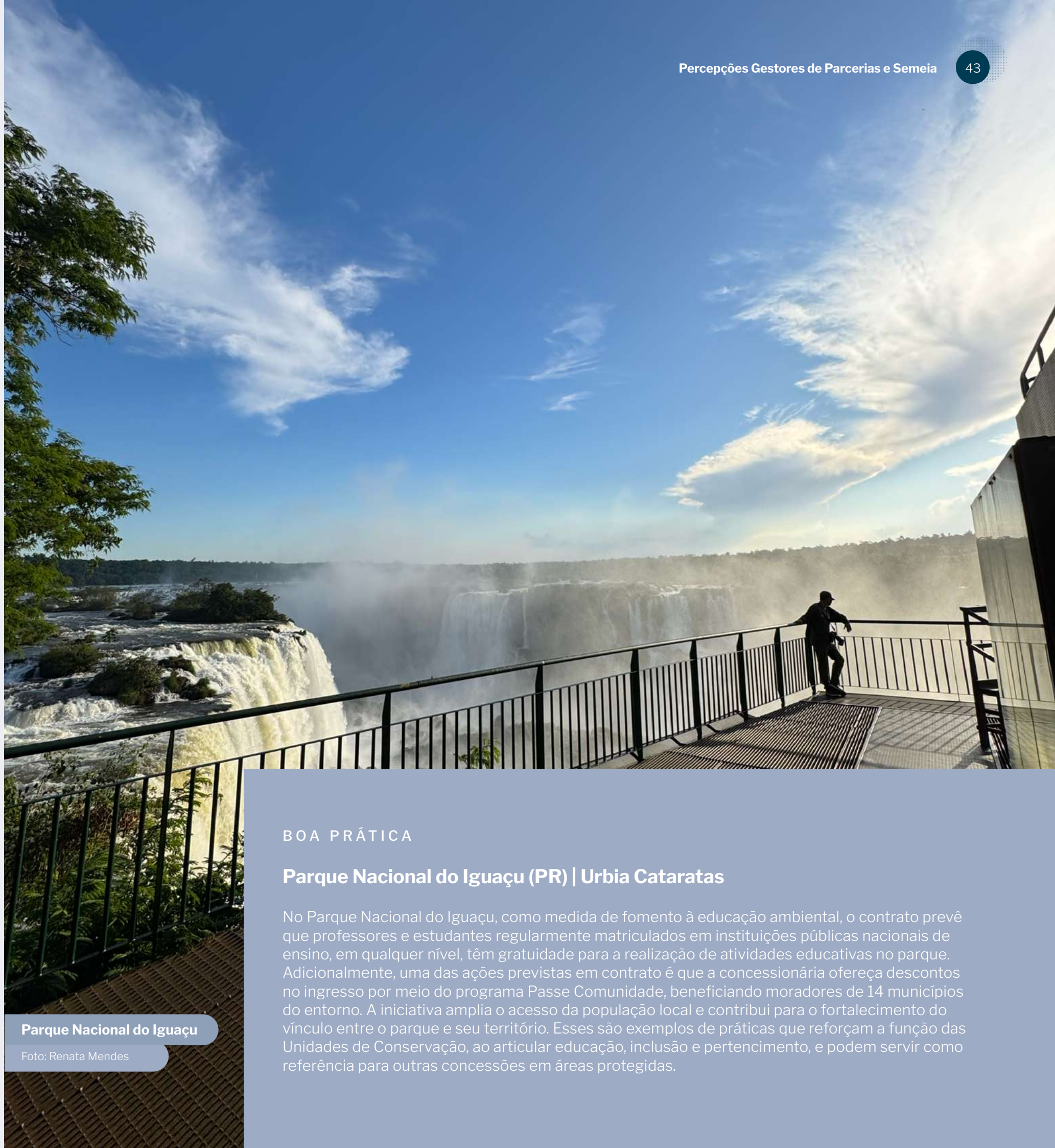
Fortaleça e amplie a visitação

Mais de 90% dos brasileiros sabem da existência dos parques naturais, mas 29% nunca os visitaram*, o que evidencia o desafio de aproximar a população desses espaços. Para avançar, percebemos que é essencial que as concessionárias valorizem mais o potencial das comunidades do entorno e das escolas, muitas vezes afastadas dos parques e com poucos incentivos para conhecê-los. Nesse sentido, avaliamos como fundamental que se ampliem os esforços para promover o engajamento local, fortalecer vínculos e o senso de pertencimento, fomentar negócios e estimular a conservação, tornando os benefícios dos parques mais visíveis e compartilhados.

Diante das características da população brasileira, é importante que o acesso aos parques considere a diversidade de públicos e de contextos socioeconômicos. A gestão dos parques deve também refletir o princípio de que os parques são para todas e todos — o que pode incluir iniciativas de redução do valor do ingresso ou de gratuidade pontuais ao longo do ano, além de ações voltadas a escolas públicas, pessoas com deficiência e famílias de baixa renda, por exemplo. Tais medidas são importantes para ampliar o alcance social das concessões e reforçar o papel dos parques como espaços verdadeiramente democráticos e integradores.



[*Parques do Brasil: Percepções da População | 2024.](#)



BOA PRÁTICA

Parque Nacional do Iguaçu (PR) | Urbia Cataratas

No Parque Nacional do Iguaçu, como medida de fomento à educação ambiental, o contrato prevê que professores e estudantes regularmente matriculados em instituições públicas nacionais de ensino, em qualquer nível, têm gratuidade para a realização de atividades educativas no parque. Adicionalmente, uma das ações previstas em contrato é que a concessionária ofereça descontos no ingresso por meio do programa Passe Comunidade, beneficiando moradores de 14 municípios do entorno. A iniciativa amplia o acesso da população local e contribui para o fortalecimento do vínculo entre o parque e seu território. Esses são exemplos de práticas que reforçam a função das Unidades de Conservação, ao articular educação, inclusão e pertencimento, e podem servir como referência para outras concessões em áreas protegidas.

Parque Nacional do Iguaçu

Foto: Renata Mendes



Parque Estadual da Serra do Mar

Foto: Istock, Luisrftc

BOA PRÁTICA

Parque Estadual da Serra do Mar - Caminhos do Mar (SP) | Parquetur

No Caminhos do Mar, a concessionária Parquetur tem promovido algumas iniciativas de gratuidade com o objetivo de ampliar o acesso da população aos espaços naturais. Entre essas ações, está a entrada gratuita oferecida em datas comemorativas, como o Dia das Mães, quando mães acompanhadas de um visitante tiveram acesso liberado. Também foram realizadas ações, previstas em contrato, de gratuidade em domingos específicos, voltadas a pessoas cadastradas no Bolsa Família, estudantes da rede pública de ensino infantil, fundamental e médio (acompanhados de até dois responsáveis) e pessoas com deficiência com acompanhante. Além disso, ainda que não seja uma obrigação contratual, o parque adota política de ingressos promocionais na primeira quarta-feira de cada mês, estimulando a visitação em dias de menor fluxo.

Impacto Socioeconômico



As atividades de visitação nos parques podem reverberar nas comunidades do entorno, seja impulsionando a economia local, seja pela criação de vínculos entre o território e o visitante. Nesta dimensão de **Impacto Socioeconômico**, buscamos enxergar o que vai além do uso público nos parques: os reflexos que a parceria pode gerar na vida das pessoas e na dinâmica econômica ao seu redor.

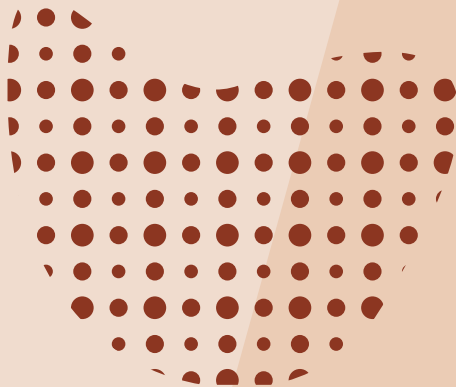
Nesta seção, exploramos como gestores públicos e privados enxergam esse potencial e de que forma têm colocado em prática ações que promovem benefícios econômicos, oportunidades para a população local e iniciativas de impacto positivo nos territórios. Olhamos também para o uso dos próprios mecanismos contratuais como ferramentas para impulsionar esses resultados.

Sabemos que uma parceria bem conduzida pode se tornar aliada poderosa do desenvolvimento local — criando empregos, movimentando o turismo de natureza, fortalecendo coletivos e pequenos negócios e valorizando a cultura local. E quando essa atuação se dá de forma integrada com o território, com escuta e corresponsabilidade, ela reforça a legitimidade do modelo e amplia seus benefícios.

Para isso, abordamos os seguintes pontos:

Variável da pesquisa	Recomendação do Semeia	Boa prática
Benefícios econômicos da parceria	Potencialize os recursos da parceria	Instituto de Água e Terra do Estado do Paraná (IAT PR)
Iniciativas de Geração de Impacto no entorno	Promova impactos positivos no território	Parque Estadual de Campos do Jordão (SP) Urbanes
Oportunidade de Geração de Impacto no Território	Crie conexões e seja aliado dos coletivos locais	Parques Trianon e Mário Covas (SP) Farah Service

As experiências mostram que é possível — e necessário — criar pontes entre o parque e quem vive ao redor dele. Por isso, esta dimensão também reúne boas práticas e reflexões sobre como essas conexões podem ser fortalecidas, ajudando a transformar o entorno em parceiro ativo da conservação e da visitação.





RESULTADOS DA PESQUISA

Benefícios econômicos da parceria¹⁹

Entre os quatro pontos avaliados, a respeito da percepção de desempenho da concessionária, **destaca-se o fomento à visitação, com 73% de satisfação entre os respondentes**, além de que não houve respostas que refletissem forte insatisfação. O reconhecimento foi mais evidente entre os gestores do concedente, podendo indicar que o aumento do fluxo de visitantes tem sido percebido como um resultado da atuação do parceiro privado.

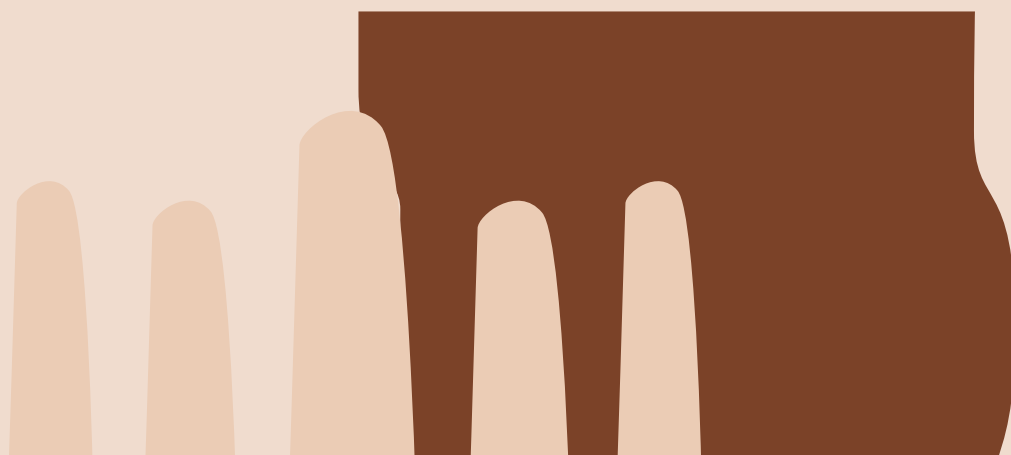
Já a percepção geral sobre arrecadação de recursos, tais como encargos acessórios e outorgas, foi polarizada: 41% satisfeitos e 44% insatisfeitos.

A análise por parte revela um contraste expressivo: 61% dos gestores das concessionárias avaliam negativamente a arrecadação, frente a apenas 25% dos gestores do concedente. Essa diferença pode indicar que, em alguns contextos, a geração de receita não está atendendo às expectativas do parceiro privado, ainda que já represente um avanço em relação à capacidade de arrecadação anterior à concessão.

Sobre a outorga variável, a percepção também é marcada por certa ambiguidade. Do lado do concedente, não houve avaliações negativas, mas sim um predomínio de respostas neutras (56%), sugerindo desconhecimento do impacto direto deste recurso ou distanciamento em relação ao processo.

Já entre os gestores da concessionária, a avaliação é mais equilibrada, com 44% indicando satisfação ou muita satisfação com o cumprimento dos valores e prazos acordados.

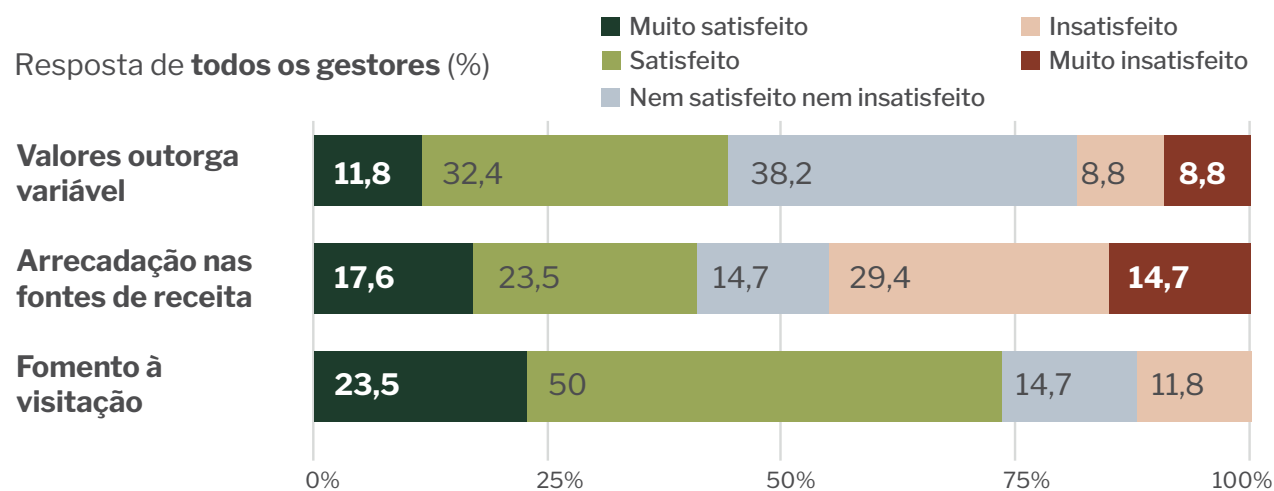
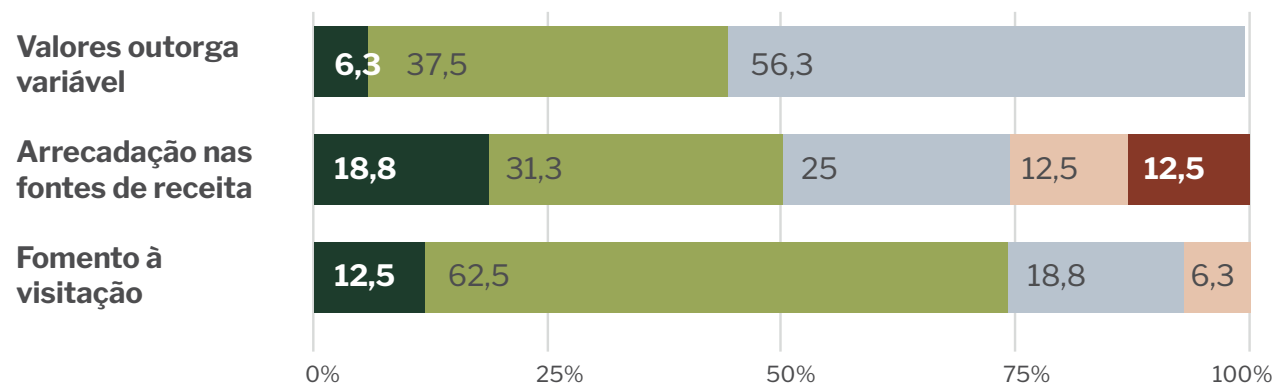
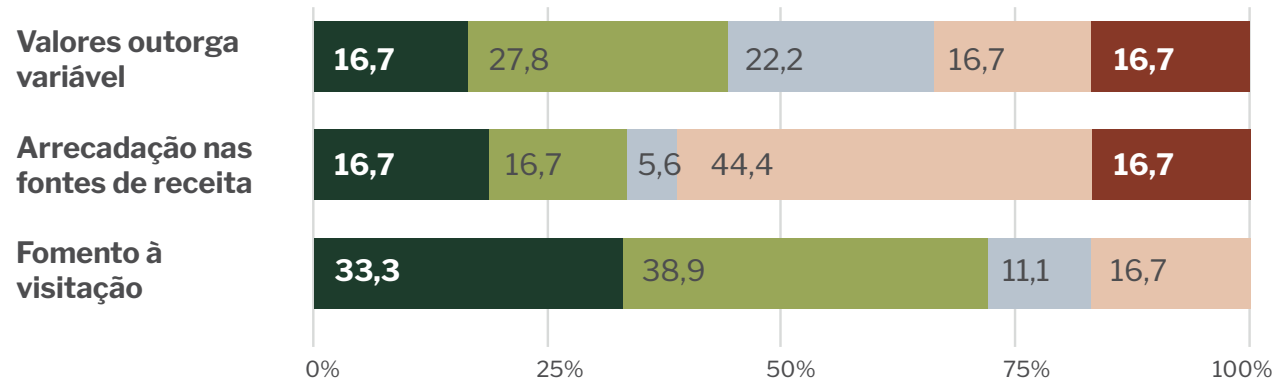
Os custos operacionais, avaliados somente pelas concessionárias, também foram positivos com 56% de satisfação. Porém, vale destacar que a maior insatisfação a respeito das despesas operacionais está nos parques urbanos. Isso reforça a importância de se olhar para os modelos buscando o equilíbrio de receitas e despesas.



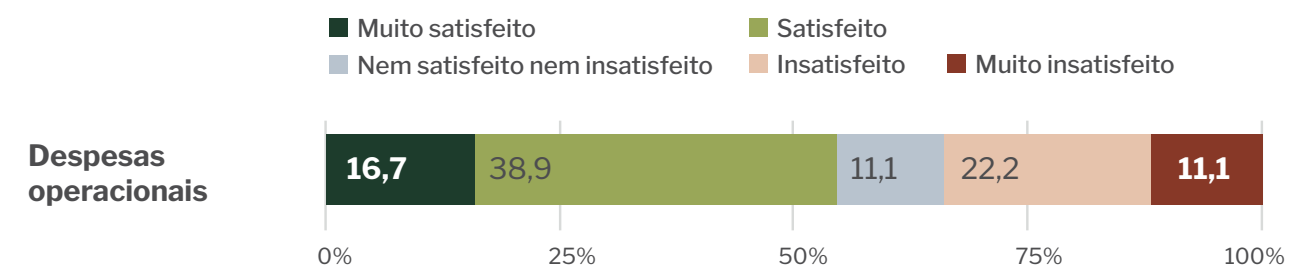


RESULTADOS DA PESQUISA

Satisfação a respeito do desempenho financeiro e operacional da concessão

Resposta dos gestores do **concedente** (%)Resposta dos gestores da **concessionária** (%)ASPECTO AVALIADO EXCLUSIVAMENTE PELOS GESTORES DA **CONCESSIONÁRIA**

Satisfação a respeito do desempenho com as despesas operacionais

Resposta dos gestores da **concessionária** (%)



RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Potencialize os recursos da parceria

Os recursos gerados pelas parcerias, como outorgas fixa, variável e encargos acessórios, são fundamentais para fortalecer a conservação ambiental e impulsionar o desenvolvimento do destino turístico. Para que seu impacto seja potencializado, é interessante que esses valores sejam aplicados diretamente no parque, em seu entorno ou em ações de educação ambiental e valorização do território. O uso desses recursos para finalidades não relacionadas ao contexto do parque e entorno pode limitar seu potencial transformador, reduzindo os ganhos para a gestão e para os ecossistemas.



Parque Estadual de Vila Velha

Foto: Iago Batista

BOA PRÁTICA

Instituto Água e Terra - Paraná

O Instituto Água e Terra (IAT) tem demonstrado boas práticas na aplicação dos recursos arrecadados por meio da outorga variável da concessão dos serviços de visitação no Parque Estadual de Vila Velha. Entre os diversos usos possíveis, um exemplo é a destinação desses recursos para o fortalecimento institucional, como a participação dos servidores em eventos e capacitações. O objetivo da iniciativa é promover o uso público qualificado, fomentar o turismo sustentável e valorizar os parques estaduais como ativos estratégicos para o desenvolvimento regional. Essa aplicação reforça o papel das concessões, que vão além da gestão cotidiana das unidades, atuando também como mecanismo de geração de recursos para políticas públicas de conservação e promoção do território.

“ A utilização da outorga variável também contribui para ampliar a visibilidade das Unidades de Conservação, ao fortalecer institucionalmente suas estruturas e iniciativas. Ao direcionar parte desses recursos para ações que promovem conhecimento, qualificação e integração, o Estado reforça a importância das Unidades de Conservação como espaços estratégicos de educação ambiental, identidade territorial e valorização do patrimônio natural. ”

Rafael Andreguetto, diretor do Patrimônio Natural.





RESULTADOS DA PESQUISA

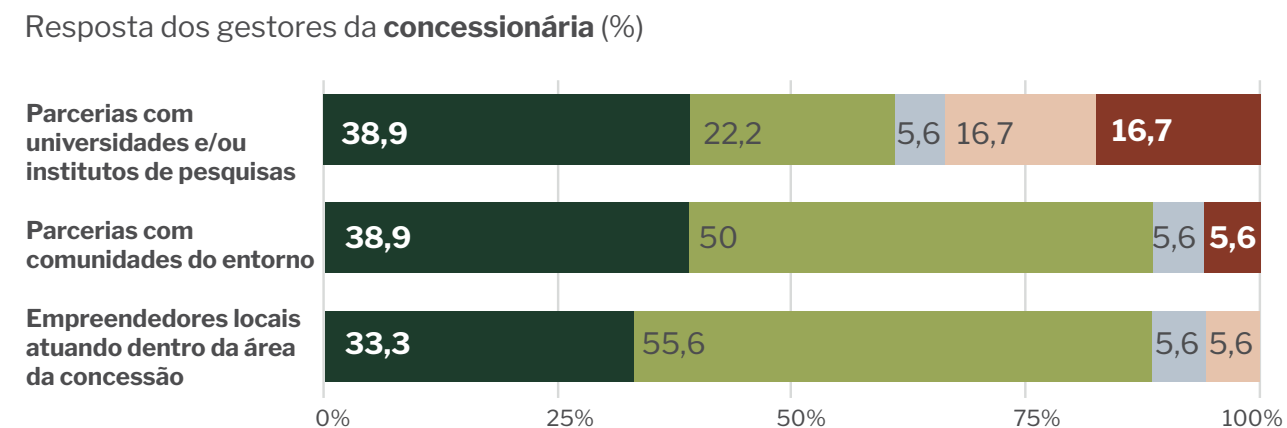
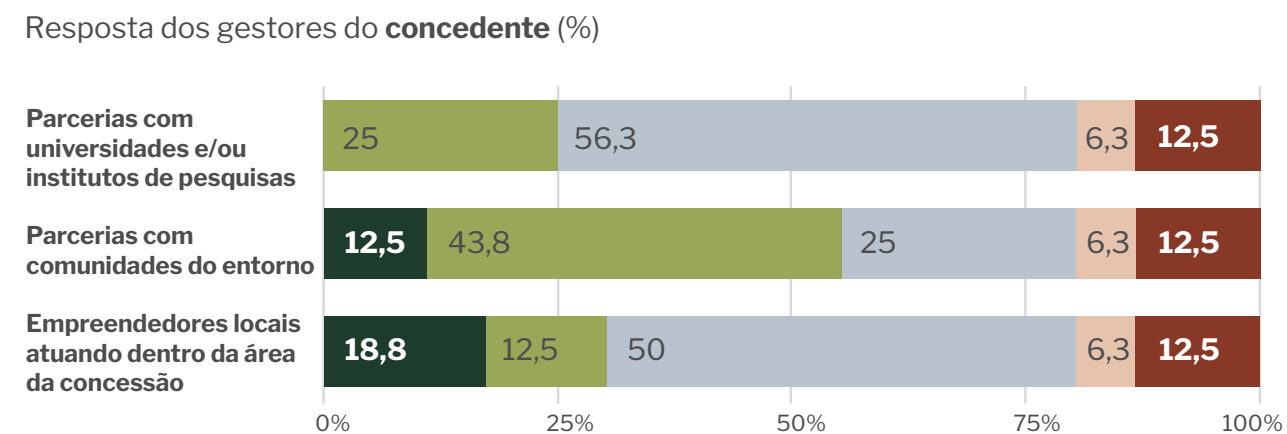
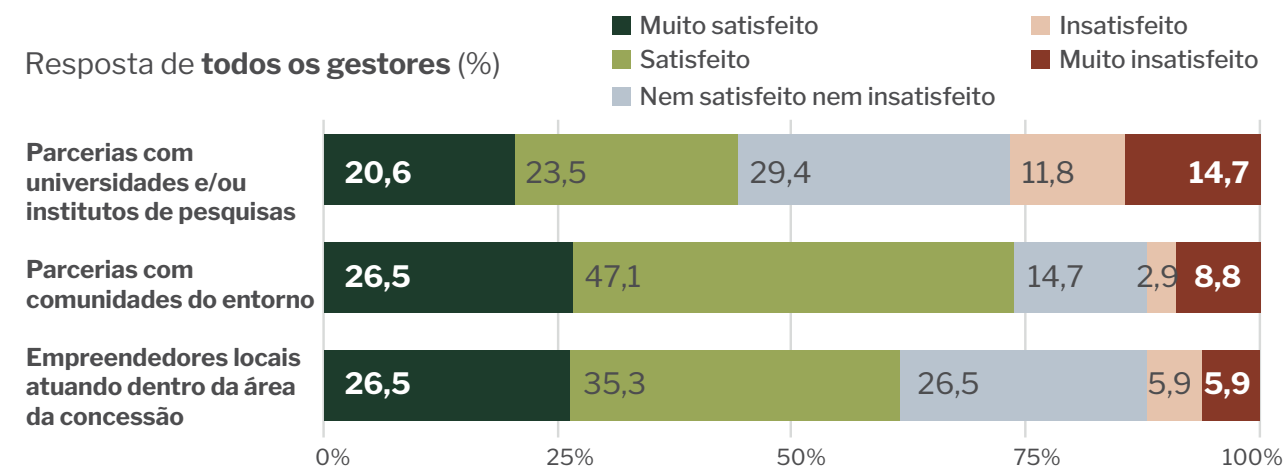
Iniciativas de geração de impacto no entorno²⁰

A cooperação com as comunidades do entorno foi o aspecto mais bem avaliado entre os itens relacionados à geração de impacto no entorno, alcançando 73% de satisfação.

A percepção mais positiva partiu das concessionárias (89%), mas também recebeu uma avaliação significativa dos concedentes, com 56% de satisfação — isso pode ser um indicativo de que as ações de engajamento e articulação local têm gerado frutos concretos.

Por outro lado, a parceria com universidades, uma aliança estratégica de baixo custo e alto retorno para a conservação e o turismo, foi o ponto mais criticado. A taxa de insatisfação chegou a 27%, e a visão do concedente foi especialmente cética: apenas 25% se disseram satisfeitos, enquanto a maioria permaneceu indiferente (56% se disseram nem satisfeitos, nem insatisfeitos). Essa apatia pode indicar que essa agenda segue subaproveitada, apesar do potencial transformador da colaboração com instituições de ensino e pesquisa.

Satisfação dos gestores com ações de integração com a comunidade e economia local

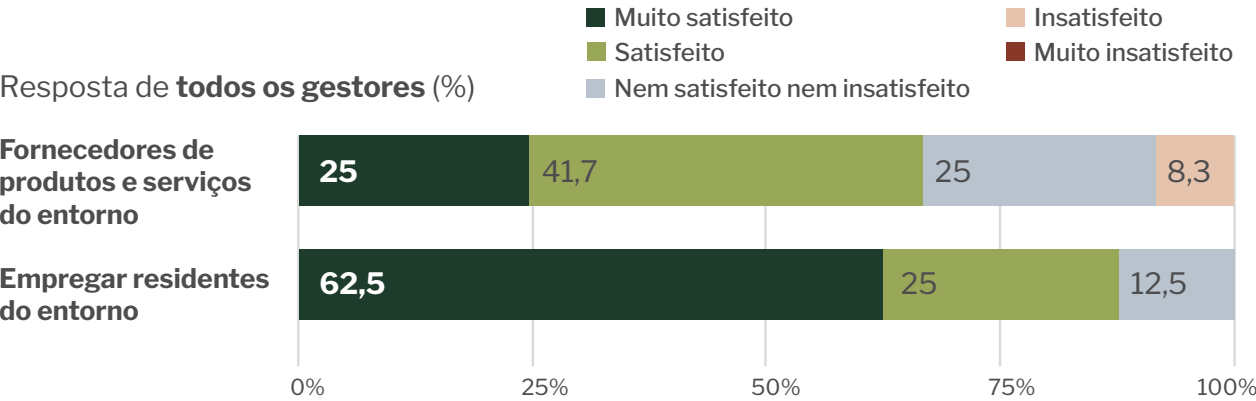




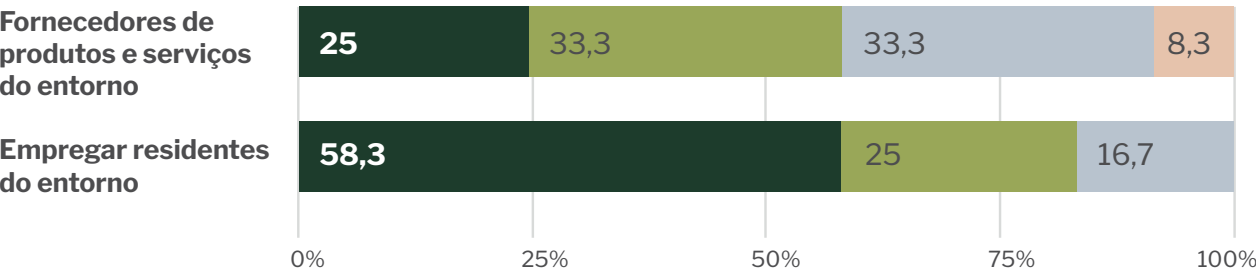
RESULTADOS DA PESQUISA

ASPECTO AVALIADO EXCLUSIVAMENTE PELOS GESTORES EM PARQUES NATURAIS

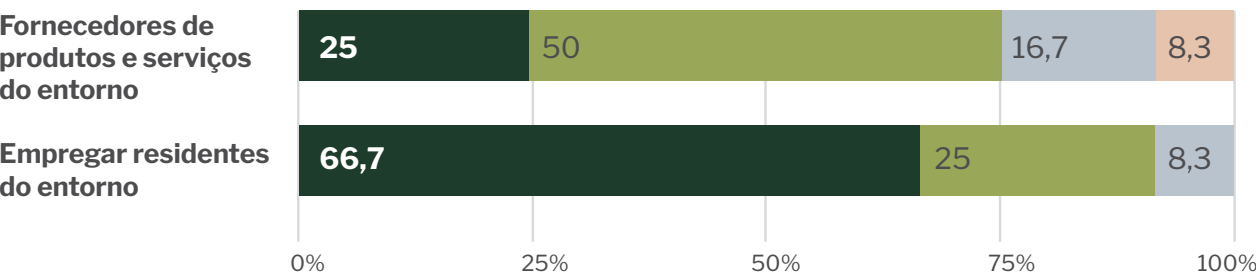
Satisfação dos gestores com ações de integração com a comunidade e economia local em parques naturais



Resposta dos gestores do **concedente** (%)



Resposta dos gestores da **concessionária** (%)



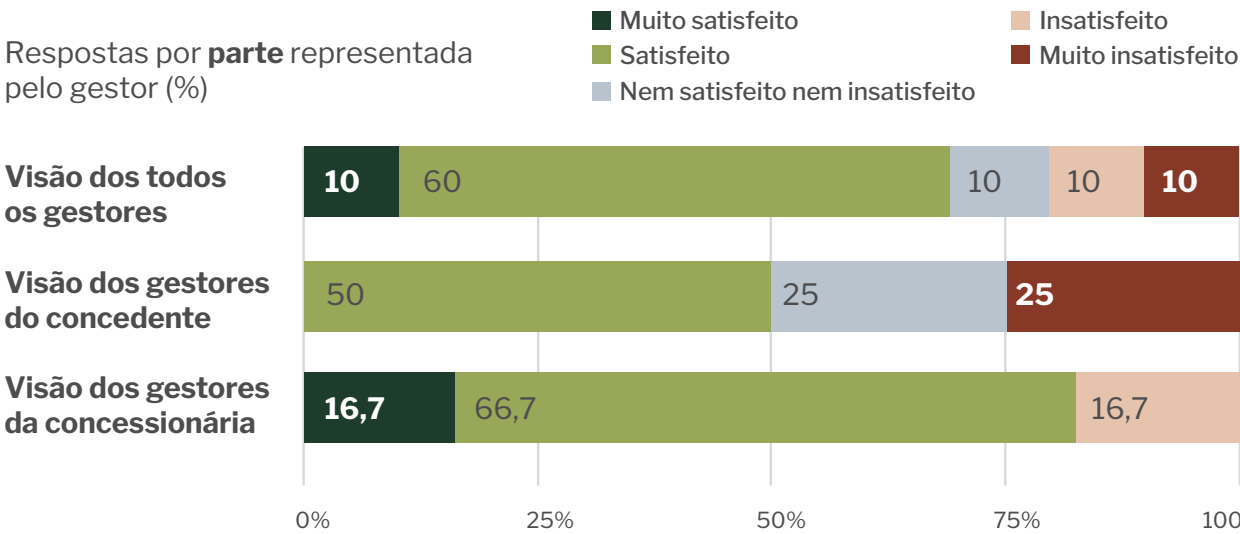
Nos parques naturais, os dados reforçam o potencial da parceria no desenvolvimento local, já que a contratação de moradores do entorno (87%) e a compra de produtos e serviços locais (67%) foram bem avaliadas, refletindo o potencial das concessões em promover dinamismo econômico e valorizar os ativos locais.

Já nos parques urbanos, embora a estrutura seja diferente, houve uma percepção levemente positiva quanto à contratação de pessoas que já atuavam no parque antes da concessão (70%). Ainda assim, a avaliação dos gestores do concedente foi mais crítica: 25% se disseram muito insatisfeitos e outros 25% permaneceram neutros — demonstrando que, embora haja reconhecimento, também existe margem para profissionalizar e qualificar esse processo.

ASPECTO AVALIADO EXCLUSIVAMENTE PELOS GESTORES EM PARQUES URBANOS

Satisfação dos gestores com ações de integração com a comunidade e economia local em parques urbanos

Aspecto: Empregar pessoas que já atuavam no parque





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Promova impactos positivos no território

Alguns concessionários têm atuado de forma estratégica ao valorizar as comunidades do entorno dos parques, reconhecendo nelas aliadas fundamentais para a conservação e o desenvolvimento local. A contratação de moradores, em especial para posições de liderança das operações, o apoio a ações de conservação e a compra de produtos regionais mostram que é possível conciliar gestão eficiente com impacto positivo. Mesmo sem exigência contratual, muitas adotam essa postura, gerando renda e fortalecendo vínculos. No entanto, isso é algo não difundido em todo o setor, mas que as concessionárias podem entender como uma boa diretriz a ser aplicada. Esse caminho tem se mostrado o mais promissor para promover inclusão, fomentar a economia regional e consolidar os parques como vetores de desenvolvimento.



Parque Estadual de Campos do Jordão

Foto: Iago Batista

BOA PRÁTICA

Parque Estadual de Campos do Jordão (SP) | Urbanes

No Parque Estadual de Campos do Jordão (PECJ), o visitante pode ter uma experiência gastronômica no Dona Chica. Este é um dos restaurantes que funcionam dentro do PECJ e tem parte do cardápio elaborada a partir de ingredientes locais de produtores da Serra da Mantiqueira.

Uma característica relevante desse caso é que o restaurante já existia antes da concessão, mas com a parceria ele pôde continuar no parque e expandir o espaço, por meio de negociações com a própria concessionária, que optou por manter os serviços sendo prestados pelos parceiros locais.

No parque também é possível encontrar souvenirs e produtos locais, como queijos, azeites, frutos, chocolates, entre outros.

“É preciso valorizar as coisas e a história da região. No passado, as pessoas não tinham essa geração de renda: elas foram atrás de oportunidades em outros lugares, em outras cidades, nos centros urbanos. Mas muitas vezes as oportunidades estão no quintal da casa dela”.

Anderson Oliveira,
chef, proprietário do Dona Chica e morador de Campos do Jordão.



RESULTADOS DA PESQUISA

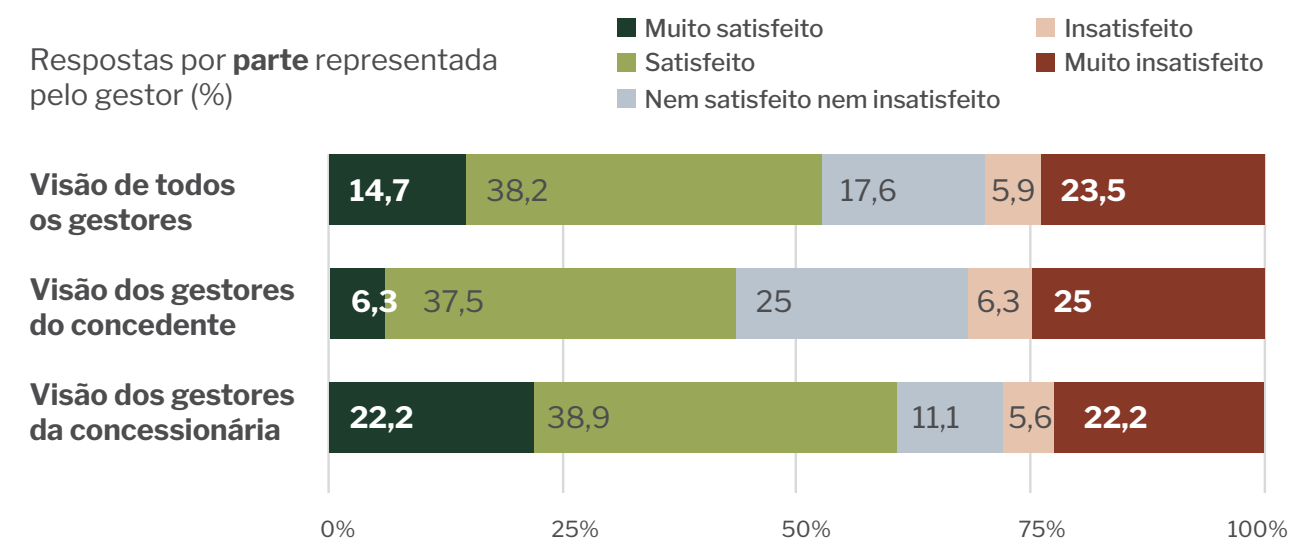
Oportunidade de geração de impacto no território²¹

Dentro das oportunidades presentes no território e disponíveis através do contrato da concessão, as ações empreendidas pela concessionária para o desenvolvimento local deixaram 53% dos gestores satisfeitos.

No entanto, a insatisfação também foi expressiva (29%), indicando que ainda há margem para avanços.

Quando questionadas a respeito das iniciativas, ações, programas e projetos em andamento nos quais o objetivo fosse o desenvolvimento socioeconômico e ambiental do entorno do parque²², as concessionárias de parques naturais destacaram a promoção de ações em educação ambiental, gestão de resíduos, relacionamento com a comunidade e uso de produtos locais. Nos parques urbanos, os focos foram reciclagem, educação ambiental e cultura, apontando diferentes estratégias conforme o contexto do parque.

Satisfação quanto às ações empreendidas pela concessionária para o desenvolvimento local dentro das oportunidades presentes do território e disponíveis através do contrato da concessão

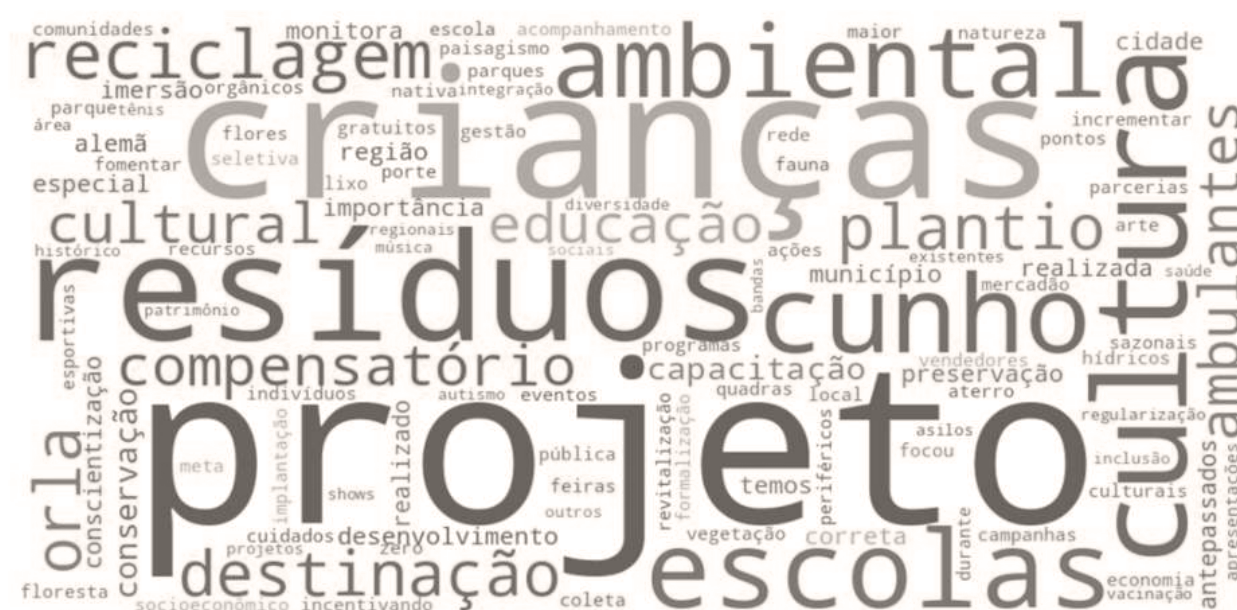


RESULTADOS DA PESQUISA

Principais iniciativas, ações, programas e projetos em andamento cujo objetivo seja o desenvolvimento socioeconômico e ambiental do entorno dos parques naturais mencionados pelos gestores



Principais iniciativas, ações, programas e projetos em andamento cujo objetivo seja o desenvolvimento socioeconômico e ambiental do entorno dos parques urbanos mencionados pelos gestores





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Crie conexões e seja aliado dos coletivos locais

Por vezes parece que as possibilidades de impacto no território se restringem às ações que envolvam grandes investimentos e alto custo para o usuário. No entanto, percebe-se que a inovação está na mão dos concessionários que conseguem compreender a fundo o território, desde as atividades culturais que são realizadas no entorno até a relação das comunidades com o parque.

A geração de impacto no território pode ser feita com simples parcerias entre o concessionário e agentes locais, por exemplo. Nos parques urbanos, essas parcerias são mais comuns, mas nos naturais ainda há espaço para fortalecer vínculos.

Parque Trianon

Foto: Shutterstock, Cifotart

BOA PRÁTICA

Parques Trianon e Mário Covas (SP) | Farah Service

Os parques da Avenida Paulista, na cidade de São Paulo, têm a oportunidade de receber milhares de visitantes semanalmente. Aproveitando esse potencial, a concessionária tem oferecido aos visitantes, especialmente ao público infantil, espaços lúdicos de educação ambiental, conscientização sobre reciclagem, além de uma programação cultural com dança, oficinas, contação de histórias e outras atividades de conexão com o parque.

Para os parques urbanos, essa é uma estratégia muito importante de promoção do bem-estar, uma vez que os espaços verdes são relevantes locais de decompressão, de contato com a natureza e fonte de aprendizado. Essas ações têm sido promovidas por meio de parcerias da concessionária com outras instituições e coletivos, reforçando a importância de uma rede de contatos sólida para promover experiências diversas aos visitantes.

Conservação da Natureza



Conservar é cuidar ativamente, aprender com o território e inspirar transformações. Na dimensão de **Conservação da Natureza**, buscamos entender como as parcerias têm contribuído para esse compromisso coletivo com os ecossistemas dos parques, equilibrando o uso público com a preservação da natureza.

Nesta seção, investigamos como esses atores têm atuado em práticas como o manejo de resíduos, o apoio a pesquisas, a educação ambiental e o monitoramento dos impactos da visitação. Mais do que listar ações, nosso objetivo é compreender como essas iniciativas são percebidas, priorizadas e estruturadas no cotidiano da gestão.

Embora a responsabilidade formal pela conservação permaneça com o poder concedente, entendemos que a atuação conjunta com as concessionárias pode ampliar significativamente o alcance e a eficácia das ações ambientais. Quando o setor privado se engaja com propósito, sua contribuição vai além da operação, auxiliando a manter a integridade dos ambientes naturais, inclusive promovendo mudanças positivas na relação entre as pessoas e a natureza.

Para isso, abordamos os seguintes pontos:

Variável da pesquisa	Recomendação do Semeia	Boa prática
Medidas de Conservação realizadas pelas Concessionárias	Promova a conservação da natureza em parcerias	Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros (GO) Parquetur
Ações de Conservação e Monitoramento da Biodiversidade pelo Poder Concedente	Estruture a governança e fortaleça a conservação	Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha (PE) Cataratas
Controle e/ou Monitoramento da Concessionária sobre impactos ambientais gerados na área da concessão	Monitore os impactos da visitação	Parque Estadual da Serra do Mar - Caminhos do Mar (SP) Parquetur

A conservação, quando bem conduzida, envolve todos e é fortalecida quando há governança clara, monitoramento constante e uma visão compartilhada de futuro. Esta seção também traz boas práticas que mostram como o cuidado com o ambiente deve ser parte viva da experiência nos parques, conectando visitantes à natureza e inspirando atitudes mais conscientes.



RESULTADOS DA PESQUISA

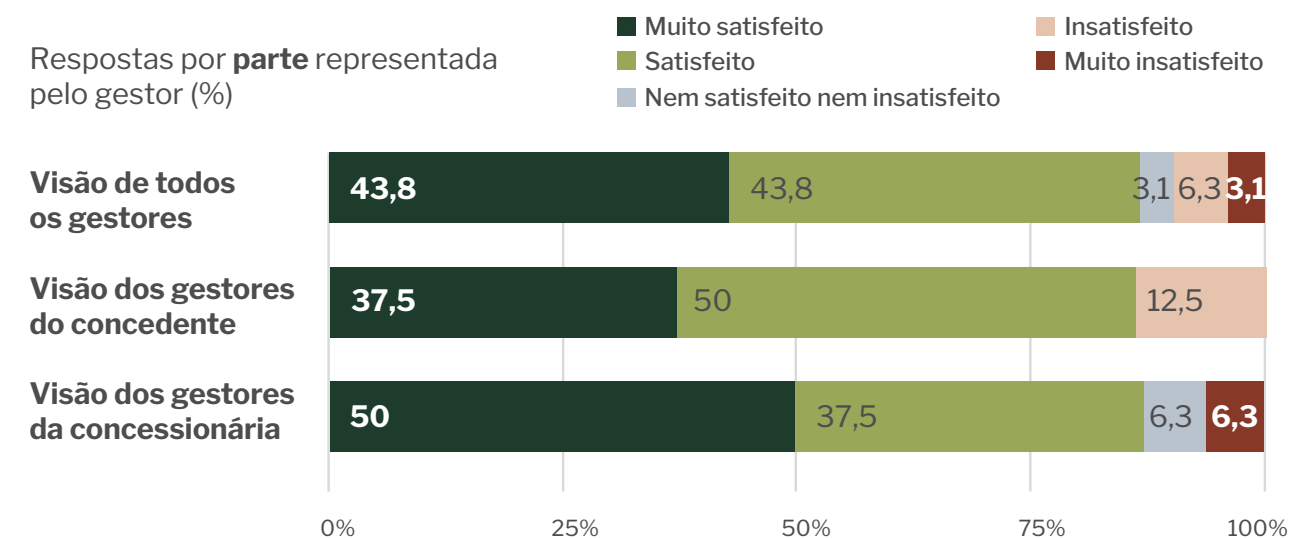
Medidas de conservação da natureza realizadas pelas concessionárias²³

Nem todas as ações avaliadas pelos gestores são obrigatórias nos contratos de concessão, mas sua adoção como boas práticas revela o compromisso das concessionárias com a sustentabilidade.

Entre as três iniciativas analisadas em todos os tipos de parques, o manejo de resíduos se destacou com 87% de satisfação — uma sinalização clara de que, nesse aspecto, as expectativas vêm sendo atendidas.

No entanto, a avaliação do apoio à pesquisa científica acende um alerta: 14% dos respondentes demonstraram insatisfação. Esse dado dialoga com o cenário apontado anteriormente na dimensão de Impacto Socioeconômico, onde a [parceria com universidades](#) apresentou o maior índice de insatisfação entre todos os itens avaliados (27%). A recorrência dessa percepção negativa indica uma oportunidade estratégica subexplorada: aproximar-se do meio acadêmico para fomentar conhecimento técnico e científico que subsidie tanto a operação cotidiana quanto o planejamento de longo prazo.

Satisfação dos gestores no manejo de resíduos sólidos e efluentes gerados nas instalações ou edificações sob a responsabilidade da concessionária



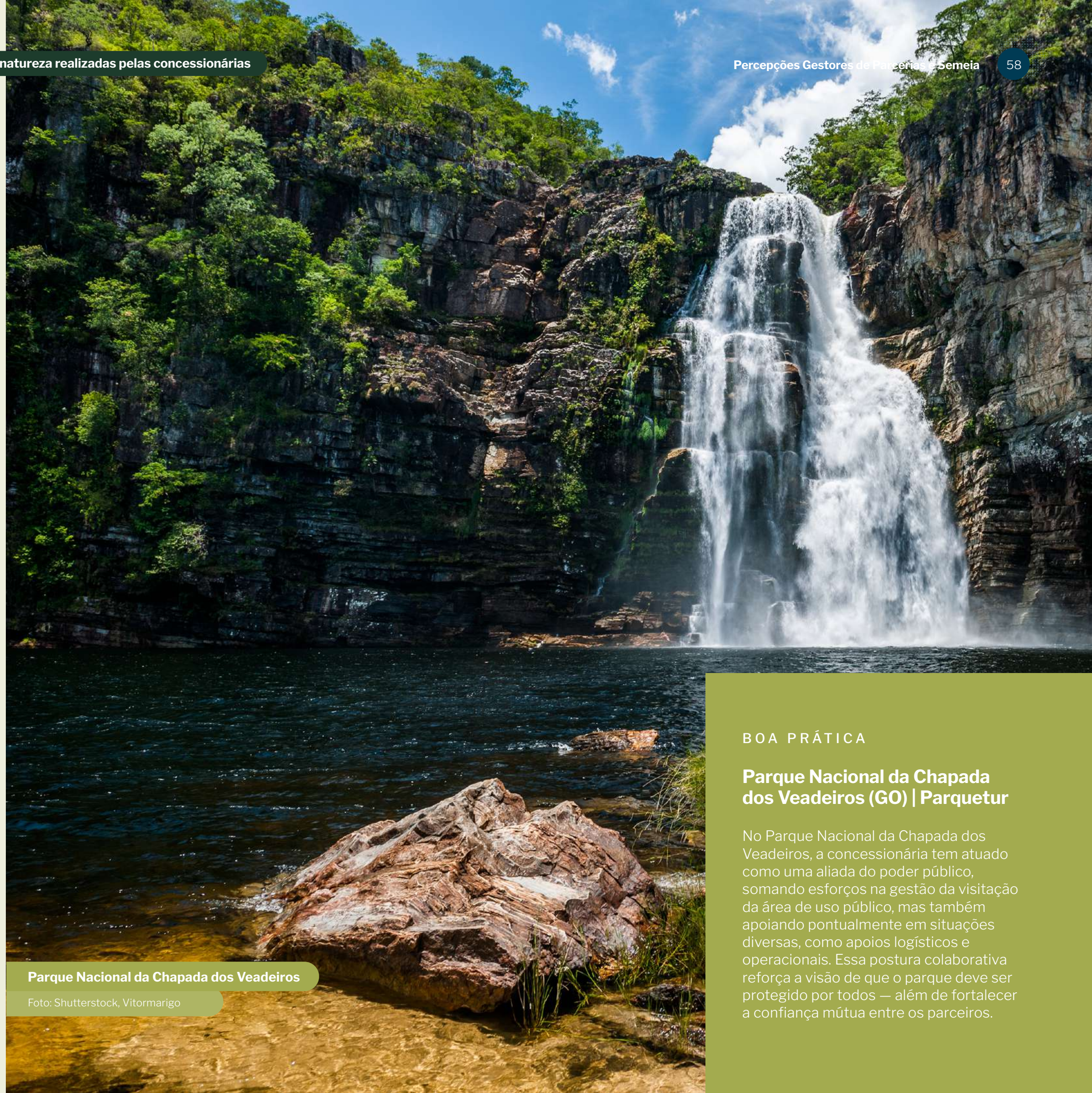


RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Promova a conservação da natureza em parcerias

No modelo de concessão, as responsabilidades são definidas assim: cabe ao poder público a conservação e o manejo da fauna e flora, enquanto a concessionária atua na gestão da visitação.

Dentro desse escopo, algumas concessionárias têm promovido ações de educação ambiental voltadas aos visitantes, contribuindo para a valorização e conservação do patrimônio natural. Mas, além disso, também tem sido comum observar iniciativas sustentáveis, como manejo de resíduos, reaproveitamento de água, uso de veículos elétricos, energia solar e outras soluções voltadas à redução de impactos e ao uso consciente dos recursos naturais. Priorizar essas ações em parques é também uma forma de prestar um serviço com diretrizes sustentáveis, o que as concessionárias em geral têm se preocupado em cumprir, em maior ou menor proporção.



Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros

Foto: Shutterstock, Vitormarigo

BOA PRÁTICA

Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros (GO) | Parquetur

No Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, a concessionária tem atuado como uma aliada do poder público, somando esforços na gestão da visitação da área de uso público, mas também apoiando pontualmente em situações diversas, como apoios logísticos e operacionais. Essa postura colaborativa reforça a visão de que o parque deve ser protegido por todos — além de fortalecer a confiança mútua entre os parceiros.



RESULTADOS DA PESQUISA

Ações de conservação da natureza e monitoramento da biodiversidade pelo poder concedente²⁵

A ideia de que a parceria com a iniciativa privada permitiria ao poder concedente focar mais em conservação e monitoramento, ao liberar recursos humanos e financeiros antes dedicados à visitação, encontra apoio em parte dos respondentes: **metade dos respondentes concorda com essa afirmação.**

No entanto, os 26% que discordam representam um sinal de alerta — especialmente entre os gestores do concedente, cuja discordância chega a 31% quando somadas as respostas de discordância.

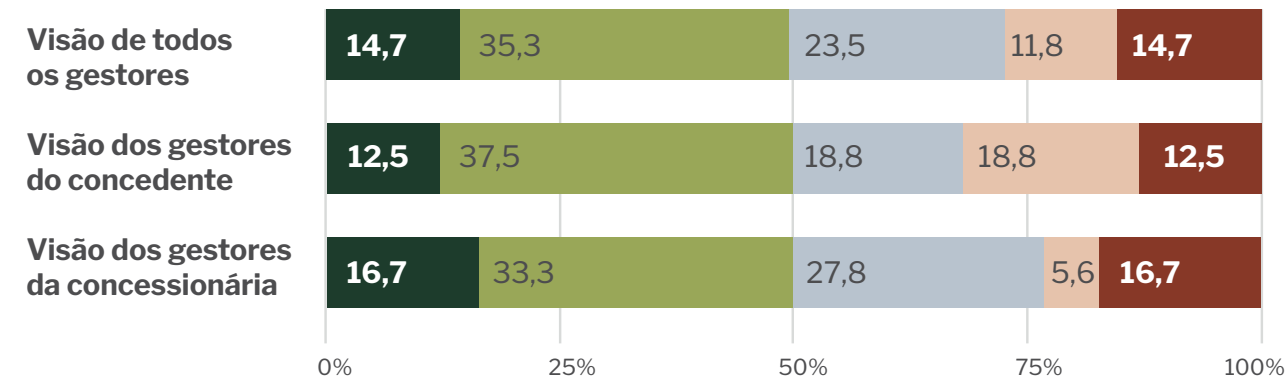
O que os dados mostram, de forma implícita, é um consenso moderado: sim, a desoneração pode abrir espaço para avançar em conservação e monitoramento, mas isso ainda não é uma realidade consolidada. E talvez, em alguns contextos, nunca venha a se concretizar, o que exigiria uma revisão crítica dessa premissa nos projetos de concessão futuros.



Concordância com a afirmação de que a parceria fortaleceu a atuação ambiental do concedente através de sua desoneração de recursos humanos e financeiros

Respostas por **parte** representada pelo gestor (%)

■ Concordo totalmente ■ Concordo ■ Neutro ■ Não concordo ■ Discordo totalmente





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Estruture a governança e fortaleça a conservação

Idealmente nas parcerias, o gestor público do parque segue como protagonista, articulando-se com a concessionária na definição de ações e no alinhamento das decisões com os objetivos da unidade.

No entanto, esse modelo só se sustenta com uma governança eficaz por parte do órgão concedente, que deve contar com equipe específica para a gestão contratual. Assim, evita-se a sobrecarga do gestor local, garantindo que ele possa se dedicar plenamente às demandas da conservação, enquanto a parceria se desenvolve de forma equilibrada e alinhada ao interesse público. No entanto, esse é um ideal que nem todos os contratos alcançaram, sobretudo por esbarrar nas limitações de recursos humanos, técnicos e financeiros dos órgãos gestores.



Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha

Foto: Renata Mendes

BOA PRÁTICA

Parque Nacional Marinho de Fernando de Noronha (PE) | Cataratas

Em Fernando de Noronha, a concessionária implementou ações que organizaram a visitação e qualificaram o acesso aos atrativos. Com o passar do tempo, o destino registrou um crescimento significativo no número de visitantes, e a presença da concessionária foi importante para que esse aumento ocorresse de forma equilibrada, preservando a qualidade da experiência e garantindo boas condições de visita mesmo diante da maior demanda. Esse arranjo evidencia como parcerias bem estruturadas podem fortalecer o papel do poder público, desde que acompanhadas de uma governança eficaz e de uma gestão contratual ativa e qualificada.



RESULTADOS DA PESQUISA

Controle e/ou monitoramento da concessionária sobre impactos ambientais gerados na área da concessão²⁶

Metade dos respondentes está satisfeito ou muito satisfeito com o controle ou monitoramento dos impactos ambientais na área da concessão gerados pelas atividades ligadas à visitação, realizados pelas concessionárias.

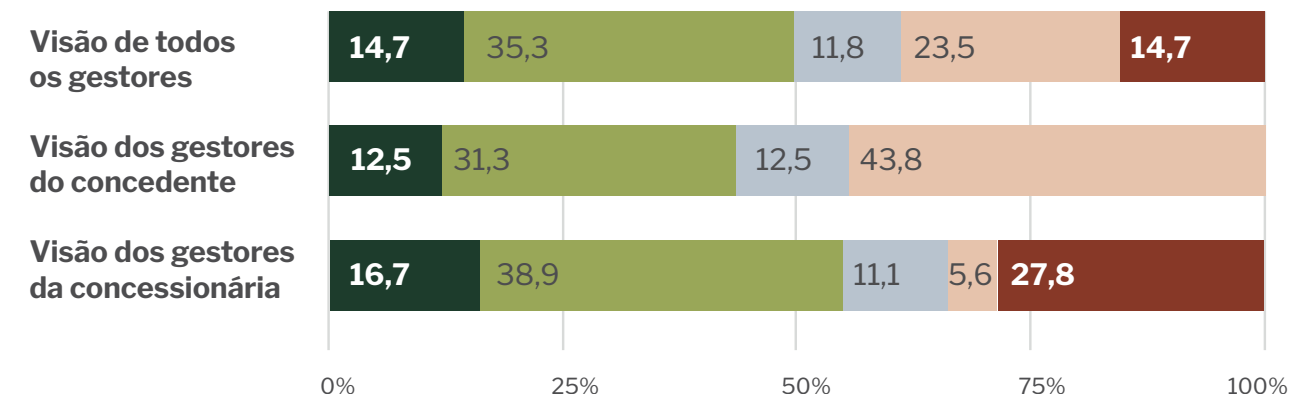
O resultado indica um reconhecimento parcial dos esforços feitos pelas concessionárias nessa frente, **mas também revela que há espaço importante para avanços.**

O dado mais curioso vem da própria concessionária: 28% de seus gestores afirmaram estar muito insatisfeitos com esse aspecto. Essa autocrítica é significativa e pode refletir a consciência, dentro da própria operação, de que os mecanismos de monitoramento ainda não estão à altura dos desafios ou da complexidade do território. Abre-se, então, a oportunidade de revisão de métodos, fortalecimento de rotinas e investimento em soluções mais robustas.

Satisfação dos gestores quanto à realização do controle e/ou monitoramento, realizados pela concessionária, dos impactos ambientais gerados na área da concessão a partir das atividades, serviços e atrativos de visitação

Respostas por **parte** representada pelo gestor (%)

■ Muito satisfeito
■ Satisfeito
■ Nem satisfeito nem insatisfeito
■ Insatisfeito
■ Muito insatisfeito





RECOMENDAÇÕES DO SEMEIA

Monitore os impactos da visitação

O monitoramento de impactos ambientais é essencial para uma gestão responsável de parques.

Com a diversificação e ampliação das atividades turísticas promovida pelas concessões, é fundamental acompanhar efeitos como ruídos, resíduos, erosão e pressão sobre a fauna e flora. Embora nem todas as concessionárias adotem essa prática, pois nem sempre é uma obrigação contratual, incorporá-la demonstra um compromisso efetivo com a sustentabilidade e a proteção das áreas sob sua gestão.

Parque Estadual da Serra do Mar

Foto: Shutterstock, Mario Andrioli

BOA PRÁTICA

Parque Estadual da Serra do Mar (PESM) - Caminhos do Mar (SP) | Parquetur

Em março de 2021, a concessionária Parquetur passou a operar o atrativo Caminhos do Mar no Parque Estadual da Serra do Mar (PESM). A partir disso, diversas atividades começaram a ser implementadas no parque, elevando e diversificando a visitação. Esse potencial turístico passa pelas atividades tradicionais como trilhas, cachoeiras, observação de fauna, tirolesa, mas também outras únicas e conectadas com a Estrada Velha de Santos que corta o parque, como a On The Road, uma experiência na qual motociclistas podem subir pela estrada e aproveitar a Mata Atlântica, monumentos históricos e a diversidade cultural do parque.

Mas, para que isso seja feito de forma equilibrada e sem prejuízos ao ecossistema, a concessionária tem como obrigação contratual o monitoramento dessas atividades.

Caminhos para
fortalecer as
Parcerias Público-
Privadas em
Parques no Brasil

04



Com o objetivo de contribuir para o fortalecimento das parcerias em parques, o Instituto Semeia estruturou um conjunto de recomendações direcionadas às concessionárias e aos poderes concedentes.

As orientações apresentadas foram construídas com base em um processo ativo e contínuo de escuta e sistematização de aprendizados, conduzido pelo Instituto Semeia ao longo de sua trajetória. Resultado de um olhar atento aos desafios enfrentados na implementação e na gestão de concessões em parques, esse conjunto de recomendações reflete a experiência acumulada em campo, bem como contribuições de diversos atores engajados com o tema.

Espera-se, com isso, que os parques tenham sua gestão aprimorada, sejam cada vez mais acessíveis e integrados à vida das pessoas. Que os modelos de parceria evoluam continuamente, fortalecendo a conservação ambiental, a oferta de experiências de qualidade aos visitantes e o compromisso com o interesse público. Acredita-se que, com diálogo, cooperação e inovação, é possível alcançar uma gestão mais eficaz, inclusiva e transformadora dos Parques do Brasil.

RECOMENDAÇÕES

Gestão e Governança



CONCESSIONÁRIAS

Transparência pública e divulgação de dados

Recomenda-se a criação de plataformas digitais (em sites, redes sociais, por exemplo) que disponibilizem informações atualizadas e acessíveis à sociedade, incluindo relatórios regulares com dados de visitação, novas intervenções, andamento das obras e ações futuras. Também é recomendado que os contratos de concessão estejam inseridos nas pautas das reuniões dos conselhos consultivos dos parques, promovendo maior transparência aos interessados.

Gestão de conflitos e comunicação

É fundamental investir em uma comunicação ativa e recorrente com a sociedade, utilizando redes sociais, websites e outros canais para divulgar os benefícios da concessão na medida que estes forem sendo realizados, como geração de empregos, melhorias na infraestrutura e diversificação dos atrativos. Paralelamente, podem ser instituídos mecanismos formais e contínuos de participação social, sugestivamente envolvendo e utilizando espaços de diálogo com os conselhos consultivos dos parques, criação de grupos de trabalho sobre temas específicos, realização de consultas comunitárias e estabelecimento de diálogos com lideranças locais.

PODERES CONCEDENTES

Fiscalização contratual

A fiscalização pode ser estruturada pelo poder público a partir da elaboração de manual de gestão contratual e do desenvolvimento de plano específico para a atividade. Recomenda-se definir previamente a governança entre os entes envolvidos, utilizar ferramentas tecnológicas (como, por exemplo, Power BI), implementar sistemas de acompanhamento processual (como o SEI), além de realizar capacitações periódicas para as equipes responsáveis.

Além disso, sugere-se priorizar a construção de um arcabouço normativo robusto – portarias, instruções normativas, decretos, entre outros – que seja abrangente, atualizado e capaz de garantir segurança jurídica e clareza nos papéis e responsabilidades de todos os envolvidos.

Diálogo entre os gestores da sede do órgão ambiental e os gestores dos parques

A troca de diretrizes, instruções e alinhamentos entre os gestores da ponta e da sede dos órgãos ambientais é crucial para o fortalecimento e unicidade na condução das parcerias. Decisões que envolvem a parceria, tomadas pelos gestores dos parques, sem a devida atenção à política do órgão

como um todo ou diretrizes do órgão, sem levar em conta as peculiaridades do território, prejudicam a saúde da execução contratual. Além de normativas claras sobre a gestão das parcerias, é importante o diálogo constante entre o território e a sede para alinhamentos quanto à execução contratual, não apenas em momentos de conflito.

Recursos humanos e financeiros

É importante garantir, nos órgãos públicos gestores, a alocação de equipes técnicas dedicadas exclusivamente à gestão contratual, com formação multidisciplinar e competências nas áreas econômica, jurídica, ambiental e de engenharia/ infraestrutura. Além disso, é necessário assegurar recursos financeiros suficientes para as demandas da gestão dos contratos.

Ajustes contratuais

Considerando o longo período de uma concessão, é recomendado prever – idealmente durante a estruturação dos projetos de concessão – mecanismos claros para ajustes contratuais ao longo da execução do contrato, com critérios objetivos e trâmites estabelecidos, respeitando os princípios da legalidade, eficiência e equilíbrio econômico-financeiro.

RECOMENDAÇÕES

Visitação e Uso Público



PODERES CONCEDENTES

Fortalecimento da visitação através do acesso aos parques naturais

Para ampliar o acesso e diversificar o público visitante, sugere-se a adoção de políticas de isenção ou descontos de ingresso para população de baixa renda, moradores do entorno, instituições de ensino públicas e organizações sociais. Para isso, pode ser promovido, por exemplo, um número de dias por semana ou por mês em que haja gratuidade para alguns públicos.

CONCESSIONÁRIAS

Inclusão e comunicação eficiente

É igualmente importante diversificar os usos do parque com atrativos voltados para diferentes faixas etárias e perfis de visitantes, além de disponibilizar informações claras sobre a dificuldade das trilhas, a acessibilidade e as atividades disponíveis. Muitos parques, ainda que tenham opções acessíveis, não deixam essa informação tão clara ao público.

Recomenda-se o fortalecimento do diálogo com a sociedade por meio de campanhas educativas, estratégias de engajamento

e maior presença nos canais digitais, buscando ampliar a percepção de valor do parque e estimular o envolvimento da comunidade.

Equidade no acesso aos atrativos e serviços

Dentre os atrativos e os serviços oferecidos dentro dos parques, é essencial que haja diversidade dos tickets médios para que pessoas com todas as faixas de renda possam ter acesso a experiências diversas, e para que os parques não se tornem espaços de segregação.

RECOMENDAÇÕES

Impacto Socioeconômico



PODERES CONCEDENTES

Governança dos recursos da concessão

É recomendável a criação, pelo poder público, de instrumentos jurídicos que orientem a gestão dos recursos financeiros oriundos da concessão, como leis, decretos, portarias e instruções normativas, que definam responsabilidades, destinos e prazos do uso de encargos acessórios e outorgas. A constituição de comitês de acompanhamento pode garantir a transparência e a efetividade na aplicação desses recursos.

CONCESSIONÁRIAS

Desenvolvimento do parque aliado ao desenvolvimento local

Para que os parques atraiam turistas, é fundamental promovê-los como destinos turísticos e garantir que haja infraestrutura adequada nas cidades de acesso. Por isso, ações integradas entre a concessionária e a comunidade local — como a divulgação de receptivos, restaurantes e outras atividades turísticas da região — contribuem para que o visitante permaneça mais tempo no entorno e impulse a economia local e regionalmente.

RECOMENDAÇÕES

Conservação da Natureza



PODERES CONCEDENTES

Revisão estratégica do plano de manejo ou diretor

A concessão deve promover uma oferta qualificada de serviços e atividades voltadas ao visitante, sempre em consonância com o planejamento e os objetivos da Unidade de Conservação. Inovações e expansões devem respeitar os limites de conservação e as diretrizes territoriais. Instrumentos como o plano de manejo orientam essa atuação e, sempre que necessário, podem ser atualizados para refletir transformações no perfil dos visitantes e nas possibilidades de uso público.

CONCESSIONÁRIAS

Educação ambiental

Recomenda-se que a educação ambiental receba maior atenção, considerando que se trata de um dos principais objetivos de um parque. As concessionárias podem investir em recursos tecnológicos, garantir acessibilidade nos centros de visitantes e desenvolver ações lúdicas, divertidas e conteúdos digitais que despertem o interesse do público, promovendo a sensibilização e o engajamento dos visitantes com os valores naturais e culturais do entorno.

Conclusão

O avanço das concessões em Parques do Brasil tem revelado um caminho potente para unir conservação, desenvolvimento sustentável e aprimoramento da experiência do visitante. Os dados e percepções aqui reunidos demonstram que, apesar dos desafios, há um campo fértil para o aprimoramento contínuo dos contratos e para o fortalecimento das relações entre poder público, concessionárias e sociedade civil.

Mais do que modelos replicáveis, o que se busca é uma gestão viva, que reconheça a singularidade de cada território, respeite seus ecossistemas e valorize as pessoas que deles cuidam e usufruem.

Apesar dos avanços significativos na qualificação da experiência do visitante promovidos, principalmente, pelas concessionárias, ainda faz-se necessário um esforço mais consistente para garantir que os parques sejam, de fato, espaços acessíveis e integradores. É preciso ir além da prestação de serviços de qualidade: é essencial assegurar políticas de ingresso que considerem a diversidade socioeconômica da população brasileira, adotando estratégias que ampliem e estimulem o acesso aos parques. Além disso, o agente privado deve ser visto como um verdadeiro parceiro na construção de identidade, pertencimento e valorização dos territórios. A atuação das concessionárias deve refletir um compromisso mais profundo com a inclusão, a equidade e o fortalecimento das relações com as comunidades locais, elementos fundamentais para que as parcerias sejam reconhecidas como instrumentos legítimos de interesse público.

Os parques devem ser espaços de encontro — com a natureza, com a diversidade, com o lazer acessível e com o futuro que queremos construir. Um futuro no qual os parques sejam verdadeiros patrimônios vivos, bem cuidados, acolhedores e transformadores.

Que este material inspire gestores públicos, concessionárias, organizações da sociedade civil e cidadãos a seguirem avançando juntos, com diálogo e responsabilidade, rumo a um Brasil onde todas e todos possam se orgulhar de seus parques.



notas

1.

As dimensões apresentadas neste estudo baseiam-se nos insumos trazidos em 2020, com apoio do CEBRAP (Centro Brasileiro de Análise e Planejamento), para elaboração de uma metodologia para avaliação e monitoramento de parcerias entre o poder público e entidades privadas para a gestão de parques naturais brasileiros
2.

Para fins de simplificação, nesta publicação, trataremos os conselhos consultivos dos parques naturais e os conselhos gestores dos parques urbanos apenas como **conselhos consultivos**.
3.

Trabalhou-se com uma escala de 5 pontos no questionário Survey. No entanto, é comum que os respondentes optem pela categoria do meio por entenderem que é a “média” ou o ponto intermediário. Assumimos que esse ponto pode trazer um viés não esperado nas respostas e isso foi considerado na análise dos resultados obtidos.
4.

Amostragem Intencional: Definição e Aplicações na Pesquisa Econômica. Disponível em: https://www.academia.edu/36850008/AMOSTRAGEM_INTENCIONAL_DEFINI%C3%87%C3%83O_E_APLICA%C3%87%C3%95ES_NA_PESQUISA_ECON%C3%94MICA_1_INTRODU%C3%87%C3%83O. Acesso em: 21 fev. 2025.
5.

É importante destacar que na escala tipo (2) nível de concordância há uma sensibilidade de entendimento quanto à categoria central (número 3, categoria “Neutro”), pois a palavra “Neutro” pode significar “Não discordo, nem concordo” ou pode ser entendida como uma abstenção de dar opinião na pergunta. Outra sensibilidade refere-se à escala do tipo (1) avaliação: há três categorias de resposta claramente positivas (bom, muito bom e excelente), uma categoria parcialmente negativa (razoável) e uma categoria claramente negativa (ruim). Sempre que se elaboram as opções de respostas que consistem em uma “gradação” de opinião, deve-se garantir que há uma mesma quantidade de opções de resposta com conotação “positiva” e “negativa”.
6.

Pergunta ao gestor do contrato do poder concedente: Como você avalia a sua relação com o Conselho Gestor do parque? **Pergunta ao gestor do contrato da concessionária:** Como você avalia a sua comunicação com o Conselho Gestor do parque?
7.

Pergunta ao gestor do poder concedente: Você sente que tem mais tempo para se dedicar a outras demandas/atividades para além do uso público? Quais as principais mudanças no seu escopo de trabalho após a assinatura e vigência do contrato de concessão?
8.

Pergunta realizada para todos os respondentes: Qual a sua avaliação sobre o contrato vigente?
9.

Pergunta ao gestor do contrato do poder concedente: Você considera que a sua instituição possui as ferramentas adequadas e necessárias para fazer a gestão deste contrato? **Pergunta ao gestor do contrato da concessionária:** Você considera que o parceiro *público* possui as ferramentas adequadas e necessárias para fazer a gestão deste contrato?
10.

SEINFRA – Secretaria de Estado de Infraestrutura, Mobilidade e Parcerias de Minas Gerais.
11.

SECULT – Secretaria de Estado de Cultura e Turismo de Minas Gerais.
12.

SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais.
13.

PARC – Programa de Concessões de Parques Estaduais de Minas Gerais.
14.

Pergunta ao gestor do contrato do concedente e concessionária: Sobre a afirmação - “A concessionária tem a preocupação de ter atrativos de visitação dedicados aos públicos ‘Infantil’, ‘Idosos’ e ‘De pessoas com deficiência (PcD)’”, você *[resposta do nível de concordância]*
15.

Pergunta central: Com relação às ações empreendidas sob iniciativa da concessionária ou no apoio de ações que já são realizadas pelo poder concedente,
16.

Como referência sobre boas práticas de interpretação ambiental em Unidades de Conservação, recomendamos a leitura da publicação do ICMBio: *Interpretação Ambiental nas Unidades de Conservação Federais (2025)*, disponível em: https://www.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-diversas/Uso-publico/Interpretacao_Ambiental_nas_UC_Federais2025.pdf.

17.

Pergunta central para o concedente: Qual a sua percepção a respeito da comunicação empregada pelo parceiro privado com os visitantes e público geral nos seguintes aspectos: **Pergunta central para a concessionária:** Qual a sua percepção a respeito da comunicação empregada pela sua instituição com os visitantes e público geral nos seguintes aspectos: **Aspectos:** 1) Clareza (se fica evidente informações básicas como horários de funcionamento, eventos e regulamentos); 2) Facilidade de acesso ao visitante (exemplo: fácil entendimento, legível, localização em pontos estratégicos do parque, websites e redes sociais); 3) Quanto à eficácia, se consegue atingir os visitantes e atrair público novo; e 4) Comunicação em dois ou mais idiomas

18.

Pergunta central: A respeito das ações realizadas sob iniciativa da concessionária, previstas ou não em contrato, para o fomento da visitação e diversidade dos visitantes, você está *[resposta do nível de satisfação]* **Aspectos avaliados por todos os gestores em parques urbanos e naturais:** 1) Promoção da visitação de

19.

Pergunta central: Qual seu nível de satisfação a respeito do desempenho: **Aspectos avaliados por todos os gestores:** 1) Das ações de fomento à visitação do parque? 2) Com os valores praticados nas fontes de receita? 3) Com os valores pagos de outorga variável, considerando se estão sendo pagos dentro dos valores esperados e cumprindo o prazo estipulado? **Aspectos avaliados pelos gestores da concessionária:** 4) Com as despesas operacionais?

20.

Pergunta central: Com relação a estas ações que podem ser implementadas, qual seu nível de satisfação quanto a elas? **Aspectos avaliados por todos os gestores em parques naturais e urbanos:** 1) Fomento a empreendedores locais atuando dentro da área da concessão; 2) Firmar parcerias com comunidades localizadas no entorno do parque; e 3) Firmar parcerias com universidades/institutos de pesquisas. **Aspectos avaliados por todos os gestores em parques naturais:** 1) Empregar pessoas que residem na região/entorno do parque; e 2) Comprar produtos e serviços vindos da região/entorno do parque. Aspectos avaliados por todos os gestores em parques urbanos: 1) Empregar pessoas que já atuavam no parque (por exemplo: ambulantes).

21.

Pergunta ao gestor do concedente: Você diria que, dentro das oportunidades presentes do território e disponíveis através do contrato da concessão, as ações empreendidas pela sua instituição

22.

Pergunta realizada exclusivamente às concessionárias: Nos conte algumas iniciativas, ações, programas e projetos em andamento cujo objetivo seja o desenvolvimento socioeconômico e ambiental do entorno do parque.

23.

Pergunta central: Das ações listadas abaixo, caso sejam realizadas pela concessionária, qual seu nível de satisfação quanto a elas? **Aspectos avaliados por todos os gestores em parques naturais e urbanos:** 1) Manejo de resíduos sólidos e efluentes gerados nas instalações/edificações sob a responsabilidade da concessionária; 2) Apoio às ações de conservação lideradas pelo poder concedente, tais quais ações de restauro de ecossistemas, manejo de espécies exóticas e monitoramento de espécies; e 3) Apoio às pesquisas ligadas ao ecossistema do parque; **Aspectos avaliados por todos os gestores em parques naturais:** 4) Medidas para combate a incêndio.

24.

Pergunta realizada a todos os gestores: Qual(is) outra(s) iniciativa(s) sustentáveis a concessionária emprega ou já empregou no parque?

25.

Pergunta realizada a todos os gestores: Sobre a afirmação “A desoneração dos recursos humanos e financeiros do poder concedente através da parceria permitiu que as ações ligadas à conservação e monitoramento por parte do órgão ambiental pudessem ser aprimoradas”, você *[resposta do nível de concordância]*

26.

Pergunta realizada aos gestores do concedente: Qual a sua percepção quanto à realização do controle e/ ou monitoramento, realizados pela concessionária, dos impactos ambientais gerados na área da concessão a partir das atividades, serviços e atrativos de visitação? **Pergunta realizada aos gestores da concessionária:** Qual a sua percepção quanto à realização do controle e/ou monitoramento, realizados pela sua instituição, dos impactos ambientais gerados na área da concessão a partir das atividades, serviços e atrativos de visitação?

expediente

Diretora Executiva
Renata Mendes

Estruturação e Gestão de
Parcerias em Parques
Bárbara Matos
Stefanie Saturnino

Políticas Públicas
Karina Dominici
Mariana Haddad

Comunicação
Ana Carolina Diniz
Iago Batista

Design Gráfico
Bruna Foltran

Revisão de texto
Mariana Clark | Oficina Só
Português

Revisão Metodológica
Raquel D'Albuquerque

Foto Capa
Shutterstock | Vitormarigo

Agosto | 2025



APOIE NOSSA CAUSA:



/institutosemeia

www.semeia.org.br