

As Redes de Governança Policêntrica na Gestão Ambiental da Mata Atlântica: Análise Comparativa de Competências, Poder Decisório e Criação de Valor

Francesco Bonelli

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia / francesco.bonelli@ifba.edu.br)

Igor Barbosa de Sousa

(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia / ibarbosadsousa@gmail.com)

RESUMO:

Este estudo analisa a formação de redes de governança policêntrica na gestão ambiental da Mata Atlântica, focando na criação de valor público. A metodologia abrange levantamento documental e entrevistas semiestruturadas e em profundidade. Após identificar dois arranjos relevantes – a Rede de ONGs da Mata Atlântica (RMA) e o Comitê da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica da Bahia (CERBMA-BA) –, a pesquisa se concentrou em duas organizações atuantes em ambos: o Instituto Floresta Viva e o Grupo Ambientalista da Bahia. A análise das competências, distribuição do poder, e criação de valor revela complementaridades entre as duas organizações. Elas geram valor sociopolítico por meio do empoderamento comunitário e mediação de interesses; valor ambiental via restauração florestal; e valor econômico pela inclusão em cadeias produtivas sustentáveis. Em contrapartida, o setor privado é percebido com desconfiança, apesar do potencial de alinhamento a interesses coletivos. Quanto às redes, os resultados mostram que a RMA segue um modelo horizontal, enquanto o CERBMA-BA possui estrutura burocratizada devido à forte presença governamental. O trabalho revela o funcionamento da governança policêntrica no bioma, mas também aponta a necessidade de aprofundar o papel das empresas privadas e a influência de outros fatores na criação de valor em regiões vulneráveis.

PALAVRAS-CHAVE: Redes Colaborativas, Governança Policêntrica, Sustentabilidade Ambiental, Criação de Valor Público, Mata Atlântica.

1. Introdução

Em meados do século XX, o modelo burocrático consolidou-se como o principal paradigma não somente da administração pública, mas também em organizações privadas e terceiro setor, contudo, as limitações inerentes a sua rigidez fizeram dele um modelo disfuncional (Secchi, 2009). Surgiram, assim, os chamados modelos pós-burocráticos, como o gerencialismo e a governança pública. O primeiro se pauta na eficiência de prestação de serviços, produtividade e na transposição de práticas do setor privado para o público, enquanto o segundo se destaca pela cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil para a solução de problemas complexos (Secchi, 2009).

Nessa linha de pensamento, destaca-se o conceito de governança policêntrica proposto por Ostrom (1990, 2010a). Este modelo de governança se caracteriza por uma pluralidade de atores de natureza diferente, como entidades públicas, organizações da sociedade civil, instituições acadêmicas, empresas, os quais interagem para a gestão compartilhada de bens, a formulação e a implementação de políticas públicas, atuando de maneira conectada, mas, ao mesmo tempo independente, sendo dotados de certa autonomia e poder de decisão (Ostrom, 1990, 2010a).

Além disso, entende-se que a governança possui um *locus*. No caso deste estudo se trata do meio ambiente, ou seja, da governança ambiental que está diretamente envolvida com os problemas e desafios que se apresentam na esfera ambiental (Toni, Cappellaro & Lima, 2024).

O objetivo do estudo é compreender as condições essenciais que permitem a formação de redes de governança policêntrica e sua capacidade para criar valor público na gestão ambiental da Mata Atlântica¹. A investigação empírica permitiu identificar, com base na sua relevância e abrangência territorial, como principais arranjos de governança no bioma considerado a Rede de Organizações não governamentais da Mata Atlântica (RMA) e o Comitê da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica da Bahia (CERBMA-BA).

Este trabalho consiste em uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa. A metodologia contemplou um levantamento bibliográfico e documental, complementado por entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os representantes de duas instituições selecionadas, enquanto atuantes em redes de governança ambiental da Mata Atlântica, a saber: o Instituto Floresta Viva (IFV) e o Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ).

A escolha destas duas organizações se justifica pela sua relevância histórica e protagonismo institucional, sendo membros que integram ambas as redes mencionadas

¹ A Mata Atlântica ocupa aproximadamente 15% do território brasileiro e se estende por 17 estados (Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe), sendo o bioma predominante em quase metade dos municípios do país. A Mata Atlântica abriga cerca de 145 milhões de habitantes, o que representa aproximadamente 72% da população brasileira e concentra cerca de 80% do PIB nacional (Brasil, 2024; Fundação SOS Mata Atlântica, 2024; IBGE, 2024; WWF-Brasil, 2024).

acima, RMA e CERBMA-BA, desde os anos 1992 e 2010, respectivamente (Bahia, 2010; RMA, 2025; Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02).

As evidências empíricas produzidas ao longo da pesquisa foram analisadas à luz do modelo de análise que se articula nas seguintes três dimensões: (i) competências públicas e privadas; (ii) regras e dinâmicas de poder; e (iii) criação de valor.

Quanto às competências públicas e privadas, a literatura destaca a importância da integração entre elas, a qual ocorre quando governos, ONGs, comunidades locais, instituições acadêmicas e empresas trabalham em rede para formular e implementar políticas ambientais, superando os limites do mercado e permitindo a alocação de poder entre os diferentes stakeholders no processo de tomada de decisão (Gatignon & Capron, 2023; Cabral et al., 2019). O caso da Natura é emblemático, pois ilustra como uma empresa privada, em conjunto com representantes comunitários, fornecedores rurais e associações da sociedade civil, consegue reduzir os custos de transação e incluir todas as partes interessadas na governança ambiental (Gatignon & Capron, 2023; McGahan & Pongeluppe, 2023).

Sobre as regras e dinâmicas de poder, a estruturação de redes de governança ambiental depende da definição de regras que funcionem como mecanismos de coordenação para a internalização de externalidades e a organização da ação coletiva (Ostrom, 1990). No modelo policêntrico, essas regras não são impostas de maneira centralizada; ao contrário, emergem de uma infraestrutura institucional aberta (OII), que permite a negociação entre múltiplos centros de decisão autônomos e interdependentes (Gatignon & Capron, 2023; Ostrom, 2010a). As dinâmicas de poder, por sua vez, são reconfiguradas por meio do empoderamento de atores tradicionalmente marginalizados, como comunidades locais e pequenos produtores, garantindo que a autoridade decisória seja distribuída e sustentada por normas relacionais de confiança (Gatignon & Capron, 2023).

Em relação à criação de valor, ela ocorre quando a governança transcende a geração de benefícios privados e passa a produzir resultados de alcance coletivo, como a conservação da biodiversidade e o fortalecimento socioeconômico local e regional (Moore, 1995; Gatignon & Capron, 2023). No contexto de biomas ameaçados, o valor público é gerado por meio da construção de uma infraestrutura que alinha os interesses de todas as partes envolvidas.

Este estudo é estruturado da seguinte forma: após esta Introdução, a seção 2 apresenta a Fundamentação Teórica do trabalho. Em seguida, a seção 3, “Análise das instituições atuantes na governança ambiental da Mata Atlântica” é dividida nas seguintes subseções: a subseção 3.1 apresenta as redes de governança ambiental que foram objetos de análise deste estudo (RMA e CERBMA-BA); a 3.2 contextualiza as organizações selecionadas e seus históricos (IFV e GAMBÁ); a 3.3 detalha as áreas de atuação, as parcerias e a complexidade das relações com o setor privado; a 3.4 sistematiza as competências institucionais identificadas; a 3.5 analisa as regras, a distribuição do poder e os modelos de governança implementados, contrastando a estrutura dos diferentes arranjos; e a 3.6 descreve a criação de valor público nas perspectivas sociopolítica, ambiental e econômica. Por fim, na seção 4, são apresentadas as Conclusões deste estudo, com o destaque dos principais resultados alcançados e a verificação do seu alinhamento com o objetivo, além da

identificação das limitações e dos possíveis caminhos para a continuidade da agenda de pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

Este trabalho investiga a formação de redes de governança policêntrica na gestão ambiental da Mata Atlântica, focando na criação de valor público. Parte-se do pressuposto de que a configuração institucional dessas redes influencia a capacidade de articulação de competências, a distribuição do poder decisório e a geração de resultados de interesse coletivo.

A governança ambiental ganhou centralidade na agenda global devido à crise das mudanças climáticas e à degradação dos recursos naturais. O entendimento de que a sustentabilidade é a base do desenvolvimento está presente nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (United Nations, 2026) e na incorporação de valores ambientais nas legislações de diferentes países. Todavia, a mera existência de marcos normativos não assegura sua eficácia, tornando imprescindível a análise dos arranjos institucionais que viabilizam sua implementação (Cabral et al., 2019; Lazzarini et al., 2020). A urgência de minimizar as emissões de gases de efeito estufa, regenerar os ecossistemas e atenuar os impactos climáticos exige novas abordagens que integrem os setores público, privado e comunitário, fomentando a responsabilidade compartilhada na gestão dos bens naturais e a transição para uma economia circular (Khanna, Gusmerotti & Frey, 2022).

Nesse panorama, este artigo se fundamenta na literatura sobre governança policêntrica, que propõe modelos descentralizados e interdependentes para a formulação e a implementação de políticas públicas. O conceito de governança policêntrica foi introduzido no campo da Administração Pública por Ostrom, Tiebout e Warren (1961), que mostraram a capacidade dos governos locais de cooperarem na prestação de serviços públicos, de forma flexível e coordenada, alcançando níveis de eficiência superiores aos dos sistemas centralizados. Ostrom (1990, 2010a, 2010b) adotou o conceito de policentricidade no âmbito da gestão ambiental, demonstrando que os modelos policêntricos são eficazes na resolução de problemas de ação coletiva por meio da regulação do uso de recursos naturais e da proteção do meio ambiente. A policentricidade, nesse sentido, não implica ausência de coordenação, mas a existência de múltiplos centros de decisão autônomos, interdependentes e capazes de aprender e se ajustar mutuamente.

Diferentemente de sistemas hierarquizados, modelos mais horizontais permitem a colaboração entre múltiplos *stakeholders* na definição e implementação de regras que favoreçam o alinhamento de incentivos e a internalização das externalidades ambientais, assegurando que os custos da degradação ecológica sejam absorvidos pelos agentes econômicos responsáveis e não transferidos à coletividade (Coase, 1960; Williamson, 1985). Contudo, a eficácia desses modelos depende da qualidade das regras instituídas, dos mecanismos de monitoramento e da legitimidade percebida pelos atores envolvidos, aspectos

centrais para a estabilidade dos arranjos de governança (Moe, 1984; Coêlho & Fernandes, 2017).

A literatura evidencia que, para aprimorar políticas ambientais e promover o desenvolvimento sustentável, são necessários não apenas arcabouços normativos sólidos, mas também arranjos institucionais que incentivem a cooperação e reduzam os custos de transação na gestão dos recursos naturais (McGahan & Pongeluppe, 2023). Modelos policêntricos bem-sucedidos frequentemente resultam da colaboração entre governos, ONGs e outros atores institucionais, promovendo maior horizontalidade e participação coletiva no processo decisório (Stephan, Marshall & McGinnis, 2019). Além disso, esse tipo de arranjo permite soluções mais adaptadas às necessidades locais, compatibilizando interesses públicos e privados, especialmente em contextos dinâmicos e complexos (Ostrom, 2000, 2010a, 2010b). Essa adaptabilidade é particularmente relevante em biomas ameaçados, como a Mata Atlântica, nos quais a heterogeneidade territorial exige respostas institucionais sensíveis às especificidades socioecológicas.

Atores de diferente natureza interagem em rede na formulação e implementação de políticas ambientais (Gatignon & Capron, 2023), integrando competências e tornando-se capazes de superar falhas de mercado (Cabral et al., 2019). A integração de competências públicas e privadas constitui, portanto, uma dimensão analítica central deste estudo, na medida em que evidencia como capacidades regulatórias, técnicas, políticas e relacionais se combinam na produção de resultados coletivos. O caso da Natura ilustra como empresas podem interagir com ONGs e fornecedores rurais para reduzir custos de transação e ampliar a inclusão socioeconômica das comunidades locais na governança ambiental (Gatignon & Capron, 2023; McGahan & Pongeluppe, 2023). Nesse diapasão, a literatura, recentemente, tem abordado com frequência cada vez maior a adoção por parte de empresas privadas do modelo denominado *Environmental, Social and Governance* (ESG) e outras iniciativas voltadas ao fomento de redes colaborativas em prol da sustentabilidade social e ambiental (Nardi, Lazzarini & Cabral, 2022; McGahan & Pongeluppe, 2023). A participação de empresas comprometidas com valores socioambientais tem sido apontada como fator-chave para criar valor público e mitigar externalidades negativas (Gartenberg, Prat & Serafeim, 2019). Entretanto, a incorporação do setor privado em redes policêntricas não elimina tensões relacionadas à assimetria de recursos e poder (Morrison et al., 2019), exigindo mecanismos de governança que preservem o interesse público.

Apesar da crescente relevância do setor privado na governança ambiental em contextos institucionalmente mais estáveis, outros contextos institucionais apontam desafios como desigualdade no poder decisório e risco de marginalização de determinados atores (Morrison et al., 2019). Assim, este estudo foca na contribuição de parcerias intersetoriais para o desenvolvimento sustentável de territórios afetados por fragilidades institucionais, desigualdades e conflitos socioambientais, como ocorre no caso da Mata Atlântica, onde a alocação adequada de recursos, responsabilidades e incentivos pode reduzir os conflitos existentes e fortalecer a governança sustentável de longo prazo. Nessa perspectiva, a análise empírica dialoga com três dimensões teóricas inter-relacionadas: (i) competências públicas e privadas; (ii) regras e dinâmicas de poder; e (iii) criação de valor público.

A partir dessas premissas, propõe-se a seguinte **hipótese** de pesquisa:

Em contextos social e ecologicamente vulneráveis, como a Mata Atlântica, a formação de redes de governança policêntrica depende da articulação entre ONGs e órgãos públicos como núcleos capazes de estruturar arranjos institucionais que estabilizem regras, mitiguem assimetrias de poder e salvaguadem a sustentabilidade ambiental como valor público central.

A referida hipótese se baseia também na literatura sobre colaboração intersetorial, a qual aponta que a integração de competências entre governos (regulação, coordenação e assunção de riscos), ONGs (expertise, coesão e legitimidade social) e, eventualmente, empresas (inovação e eficiência) favorece o uso sustentável dos bens naturais comuns (Rangan, Samii & Van Wassenhove, 2006; Mahoney, McGahan & Pitelis, 2009; Cabral et al., 2019), conciliando a conservação ambiental com o desenvolvimento econômico. Assim, a criação de valor público emerge não apenas como resultado final, mas como processo relacional e institucionalmente mediado pelas estruturas de governança adotadas.

3. Análise das instituições atuantes na governança ambiental da Mata Atlântica

Esta seção apresenta e discute os resultados da análise de redes de governança ambiental compostas por instituições atuantes no contexto institucional do bioma Mata Atlântica, investigadas à luz das parcerias desenvolvidas, das competências identificadas, das regras institucionais, da distribuição do poder e da criação de valor.

3.1. Redes de governança ambiental na Mata Atlântica

Como mencionado anteriormente, as duas redes de governança ambiental foram selecionadas como objeto de análise do estudo. Elas foram escolhidas com base nos resultados da pesquisa documental, que mostraram que se destacam pela abrangência no bioma e pelas configurações distintas de coordenação e estrutura de governança. Os arranjos escolhidos são os seguintes:

Rede de Organizações não governamentais da Mata Atlântica (RMA): No contexto da conferência das nações unidas de 1992 (Rio-92), diversas organizações da sociedade civil atuantes na proteção da Mata Atlântica se encontraram. Ao perceberem que compartilhavam objetivos comuns, surge a Rede de Organizações Não Governamentais da Mata Atlântica (RMA). A RMA começou com 15 entidades que formaram sua comissão de criação. Hoje, a RMA conta com mais de 200 organizações em 17 Unidades da Federação, incluindo o Distrito Federal (RMA, 2024; Entrevista nº MA-02).

Desde 1992, a RMA fortalece a preservação do bioma através de ações regionais colaborativas, como o projeto da Fundação Hempel, que promove desde encontros de ONGs no Nordeste até capacitações em mercado de carbono no Sudeste. Além disso, o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica, criado em 2009, articula diversos setores para restaurar 15

milhões de hectares até 2050, disseminando técnicas de recuperação florestal. (Mater Natura, 2024; RMA, 2024, 2025; Fundação SOS Mata Atlântica, 2009);

Comitê da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (CERBMA-BA): Sua origem é ligada ao reconhecimento da Mata Atlântica como Reserva da Biosfera pela UNESCO, por meio do programa “*Man and the Biosphere*” (2026). Este programa identifica áreas de relevância ecológica e estratégica com o objetivo de promover o equilíbrio entre a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável (Entrevista nº MA-02; Bahia, 2026; UNESCO, 2026).

O Comitê se caracteriza por sua natureza paritária e multissetorial, sendo composto por representantes do poder público (esferas estadual, federal e municipal), da sociedade civil e do setor empresarial (Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02; Bahia, 2020). Institucionalmente, sua coordenação é exercida de forma compartilhada, com a liderança ocupada por representantes da Secretaria do Meio Ambiente (SEMA) ou do Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA), o que reforça o papel do Estado como articulador central nessa rede de governança ambiental (Entrevista nº MA-02; Bahia, 2026).

3.2. Contexto das organizações e dos arranjos de governança ambiental

Neste item são apresentados os resultados empíricos da análise comparativa referente às duas organizações supramencionadas: o Instituto Floresta Viva, membro oficial da RMA desde 2006 e representante suplente no CERBMA-BA nos anos de 2019 até 2022; e o Grupo Ambientalista da Bahia, um dos membros fundadores da RMA desde 1992 e representante pioneiro do CERBMA-BA desde 2010 (Entrevista nº MA-02; RMA, 2006, 2025).

O **Instituto Floresta Viva (IFV)** originou-se de uma iniciativa do Instituto de Estudos Socioambientais do Sul da Bahia (IESB) voltado ao monitoramento das políticas de turismo e seus impactos na paisagem da Mata Atlântica (Entrevista nº MA-01). Localizado na Vila de Serra Grande, município de Uruçuca, no Sul da Bahia, atua em pesquisa científica, conservação da biodiversidade, educação ambiental e restauração florestal (Floresta Viva, 2025).

O **Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ)** surgiu em 1982 para fazer um trabalho articulado entre várias pessoas na região de Salvador. Os trabalhos iniciaram-se discutindo a legislação ambiental baiana, participando ativamente da elaboração da Constituição Estadual e, posteriormente, da Nacional. Até hoje, o GAMBÁ se destaca por sua forte influência na formulação e implementação de políticas públicas, sendo protagonista da histórica mobilização pela aprovação da Lei nº 11.428/2006, conhecida como “Lei da Mata Atlântica”, bem como da criação de unidades de conservação (BRASIL, 2006; RMA, 2025; Entrevista nº MA-02).

As organizações-chave do estudo estão identificadas abaixo no Quadro 1, junto às suas características fundamentais:

Quadro 1. Descrição das organizações analisadas

Organização	Natureza	Anos de atuação	Código da entrevista	Rede de governança
IFV	Organização da sociedade civil	23	MA-01	RMA e CERBMA-BA
GAMBÁ	Organização da sociedade civil	44	MA-02	RMA e CERBMA-BA

Fonte: Dados da pesquisa

3.3. Principais áreas de atuação, laços relacionais e parcerias

Ambas as organizações analisadas – IFV e Gambá – detêm uma trajetória consolidada na proteção ambiental, operando viveiros próprios que desempenham um papel crucial na restauração florestal e na preservação da biodiversidade regional (Floresta viva, 2025; Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02). Para o IFV, o viveiro funciona como um ponto central de uma rede que conecta o instituto com produtores rurais, que fornecem sementes e recebem assistência técnica (Floresta Viva, 2025; Entrevista nº MA-01); e para o GAMBÁ fomenta o replantio e a restauração florestal, buscando garantir a manutenção de áreas de preservação permanente (APP) e reservas legais (Entrevista nº MA-02).

O IFV possui um plano de incidência muito forte na região de Serra Grande, conforme descrito em entrevista:

Obviamente que estamos preocupados com a Vila de Serra Grande, mas com o olhar também estratégico de fazer com que esta vila seja uma referência para outros lugares. Então, muitos aprendizados, experiências locais, elas podem ter incidência para Itacaré, para outras vilas no litoral baiano, brasileiro (Entrevista nº MA-01).

Embora o GAMBÁ desempenhe uma atuação relevante na Serra da Jiboia, essa localidade não figura como o foco geográfico prioritário da instituição. Foi um trabalho que se iniciou com o viveiro de mudas para o projeto de reflorestamento e, atualmente, é realizado um trabalho de conscientização ambiental com as comunidades e com os gestores públicos municipais, além da tentativa de criação da unidade de conservação da Serra da Jiboia. Para além desses projetos do GAMBÁ, a instituição junto a movimentos cívicos e cooperativas batalha pelo fortalecimento da autonomia territorial e pela promoção de modelos econômicos que convivam harmoniosamente com a natureza (Entrevista nº MA-02).

Essas instituições buscam também sempre fortalecer seus projetos com parcerias, como no caso do Panorama da Cacauicultura, que consistiu em um estudo realizado ao longo de quatro anos pelo IFV, em cooperação com a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) e a Universidade de Brown dos Estados Unidos, com financiamento da Fundação Mundial do Cacau (WCF). O propósito da pesquisa foi diagnosticar a realidade rural do sul da Bahia, consolidando um panorama robusto que integra aspectos socioeconômicos, relações de gênero, dinâmicas trabalhistas e os processos produtivos do cacau (Chiapetti et al., 2020; Entrevista nº MA-01). Outra iniciativa relevante foi o Encontro da Rede Mata Atlântica (RMA) do Nordeste, realizado em março de 2025 em Salvador, na Bahia, e coordenado pelo Instituto Floresta Viva em colaboração com a Fundação SOS Mata Atlântica e a Fundação Hempel. O objetivo do encontro foi fortalecer a proteção do bioma, dando visibilidade e oferecendo cooperação a projetos ambientais desenvolvidos nas regiões Nordeste, Sul e Sudeste (RMA, 2025; Entrevista nº MA-01).

É importante notar a escassez de parceiros do setor privado nesses casos, o que reflete a complexidade das relações entre os interesses corporativos e a agenda socioambiental, especialmente em contextos institucionalmente vulneráveis. As evidências empíricas deste estudo revelam um consenso entre as organizações analisadas de que a colaboração com atores do setor privado é conflituosa (Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02).

Tal percepção converge com os resultados de uma pesquisa recente sobre arranjos de governança ambiental no Semiárido baiano, na qual os participantes são enfáticos ao não reconhecerem o setor privado como um parceiro efetivo (Bonelli; Silva; Bastos, 2025). Contrariando essa visão de conflito, Gatignon e Capron (2023) sugerem que as empresas podem atuar como arquitetos da governança policêntrica, contribuindo positivamente para o arranjo. No mesmo sentido, é demonstrado, no caso da Natura, que a preservação de biomas críticos, como a Amazônia, depende do alinhamento de interesses dos stakeholders envolvidos (McGahan & Pongeluppe, 2023). Dessa forma, o desafio reside em sair do modelo de conflito para um alinhamento de interesses, onde a atuação corporativa seja integrada.

Para o GAMBÁ, é ressaltado que não há muitos casos virtuosos de parcerias com empresas privadas, classificando iniciativas conhecidas do setor empresarial como “maquiagem verde”. De acordo com o depoimento do representante dessa instituição, o setor privado muitas vezes limita sua atuação ao cumprimento obrigatório da legislação ou a propagandas que não refletem um impacto ambiental positivo real (Entrevista nº MA-02). Isso demonstra um desafio na governança multiator, onde a integração de empresas nas redes de preservação ainda é vista com desconfiança devido à priorização de interesses econômicos em detrimento da conservação dos biomas (Entrevista nº MA-02). Isso contrasta com o posicionamento de segmentos da literatura científica, segundo os quais empresas privadas que adotam práticas sustentáveis do ponto de vista socioambiental podem tornar-se arquitetos de arranjos de governança capazes de criar valor para a coletividade (Gatignon & Capron, 2023; McGahan & Pongeluppe, 2023).

Em relação ao IFV, a eficácia dessas parcerias depende da capacidade de incidência de organizações como o Instituto, que atuam como mediadores e garantidores da legitimidade do arranjo. O caso do Txai Resort exemplifica essa dinâmica:

Mas, assim, no caso do Txai, a gente fez uma cooperação com os agricultores de Serra Grande, Itacaré, formamos uma associação de produtores orgânicos que trabalhasse com o Txai e com outros hotéis e restaurantes da região, na produção de alimentos saudáveis e tal. Então, a gente acredita muito nisso, é importante que você tenha um setor privado, legalmente responsável e fazendo relações socioprodutivas saudáveis com a população (Entrevista nº MA-01).

Uma situação similar ocorre no caso da Cargill, uma das maiores empresas de agronegócio e alimentos no Brasil, com a qual o IFV estabeleceu uma cooperação técnica, cuja finalidade consiste em evitar a submissão dos pequenos produtores de cacau à empresa de moagem e, ao mesmo tempo, garantir uma “aliança estratégica para um futuro desejável” (Entrevista nº MA-01). Essa estratégia de mediação de conflitos transforma o setor privado em um componente funcional da rede, garantindo que o desenvolvimento econômico seja acompanhado pela proteção da biodiversidade e pelo fortalecimento das economias territoriais.

Foram estudados também casos de boa governança por parte de instituições do setor privado, dos quais se destacam a Reserva Particular de Patrimônio Natural (RPPN) da empresa Michelin e o Txai Resort. A Michelin, através do projeto Ouro Verde Bahia, demonstrou ser possível conciliar a produção de látex com a preservação de 3.950 hectares na Reserva Ecológica Michelin (REM), fomentando a pesquisa científica e a restauração de áreas degradadas (DIEESE, 2007; Michelin, 2023). Contudo, o relatório do DIEESE (2007) ressalta que esse modelo ainda enfrenta gargalos sociais severos, como a precariedade das condições de trabalho e o baixo poder de barganha dos empregados, evidenciando que a eficiência ambiental não se traduz automaticamente em justiça social.

Confrontando as duas redes analisadas, os entrevistados mencionaram reiteradamente as parcerias com as organizações integrantes do RMA, como um relacionamento profícuo, de confiança mútua, em que todos saem ganhando em um processo de aprendizado coletivo (Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02). Em relação ao CERBMA-BA, os entrevistados lembram que se trata de um colegiado, onde o governo possui certa relevância, um ambiente democrático de debates entre setores. Os depoimentos, ainda, apontam que quando há conflitos de agenda o comitê fica fragilizado, como observado no caso do Porto Sul, um empreendimento de iniciativa privada que foi incorporado à agenda estratégica do Estado, passando a ser tratado como uma política pública de desenvolvimento regional, o que gerou desentendimento entre as partes, consequentemente, fragilizando o comitê (Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02; Cinema Pedrada, 2024).

3.4. Competências públicas e privadas

As duas instituições que integram as redes RMA e CERBMA-BA apresentam diversas competências em suas respectivas áreas de atuação, conforme reportado no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2. Competências das organizações

Organização	Competências	Capacidades específicas
IFV	Coesão e legitimidade social; Negociação; Coordenação	Parcerias com produtores rurais e agricultores familiares Mediação com o setor privado
	Inovação; Expertise	Comunicação audiovisual de ampla divulgação no âmbito da comunidade Análise longitudinal do contexto socioeconômico da produção rural no Sul da Bahia
GAMBÁ	Coesão e legitimidade social; Negociação; Coordenação	Participação na elaboração da Constituição Estadual e Federal; mobilização para a aprovação da Lei da Mata Atlântica Projetos de educação ambiental com comunidades, gestores públicos municipais e proprietários rurais
	Inovação; Expertise	Reflorestamento ambiental mediante projetos de replantio (viveiros de mudas), restauração de Áreas de Preservação Permanente (APP) e reservas legais Articulação de projetos conjuntos com universidades, organizações internacionais e parcerias pontuais com o setor privado

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das competências do Instituto Floresta Viva (IFV) e do Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ) exemplifica a construção do que Gatignon e Capron (2023) denominam como Infraestrutura Institucional Aberta (OII). Ao operarem viveiros e mediar conflitos entre o setor privado e comunidades, essas organizações investem em recursos acessíveis que promovem o empoderamento de outros atores como comunidades rurais, cooperativas de trabalhadores etc. E buscam o alinhamento entre a criação de valor público e privado como evidenciado no caso da Cargill e do Txai Resort, onde as empresas recebem eficiência produtiva, sementes de qualidade e favorecem inclusão econômica, autonomia dos produtores locais e sustentabilidade ao ecossistema, elementos essenciais para a governança policêntrica no bioma.

No que tange às redes abordadas neste estudo, através das entrevistas realizadas, é possível inferir que no RMA prevalece uma cultura de colaboração genuína, sustentada por uma vasta diversidade de perfis e um sólido repertório de competências. No CERBMA-BA não foi possível identificar exatamente as competências dos seus integrantes, necessitando de mais estudo.

3.5. Regras, modelos de decisão e distribuição do poder

Os relatos das entrevistas realizadas na pesquisa, até o presente momento, revelam a RMA como uma rede de estrutura horizontal, que funciona de forma difusa, orgânica, sem uma instância única que concentre o poder ou o debate ambiental, apesar de que possui uma secretária executiva, conforme foi declarado pelos entrevistados:

É uma virtude porque a coisa não é concentrada, não tem um poder concentrado na mão de uma pessoa, na mão de uma organização apenas... [...] Então, é uma realidade institucional muito difusa de muitos atores, muitas organizações oficiais, não oficiais (Entrevista nº MA-01).

Ela [a RMA] é horizontal dentro do máximo possível, mas tem uma coordenação que dirige os trabalhos, em atendimento ao coletivo também, mas para funcionar é importante que tenha uma certa coordenação, uma secretaria executiva que faz a governança mais diária assim da organização. (Entrevista nº MA-02).

Os resultados apresentados acima estão coerentes com o conceito de governança policêntrica proposto por Ostrom (2010a), no qual o sistema policêntrico se caracteriza pela pluralidade de atores que contribuem para a tomada de decisão em diferentes escalas e que operam de forma independente, mas coordenada, sem depender de um centro de comando único.

Com relação ao outro arranjo selecionado na Mata Atlântica, o CERBMA-BA, ao contrário do RMA, possui um modelo de governança *top-down* devido à influência dos entes governamentais dentro do arranjo: “O que acontece com o comitê estadual da reserva da biosfera é que ele depende muito do interesse governamental, o governo, ele é um ente importante.” (Entrevista nº MA-01).

Consequentemente, conflitos de agenda podem fragilizar o comitê, como mencionado anteriormente no caso Porto Sul. Contudo, as instituições entrevistadas percebem a rede

como um colegiado democrático, um ambiente de debate de ideias com os outros setores (Entrevista nº MA-01; Entrevista nº MA-02).

3.6. Criação de valor

A análise da criação de valor nas redes colaborativas considerou as seguintes três perspectivas: sociopolítica, ambiental e econômica.

No âmbito da RMA, observa-se um esforço contínuo para a restauração e defesa da Mata Atlântica, viabilizado por sua extensa rede de organizações não governamentais. Paralelamente, no CERBMA-BA, promovem-se debates acerca das melhores estratégias para a sustentabilidade do bioma. O Quadro 3, reportado abaixo, apresenta os principais impactos gerados em termos de criação de valor sociopolítico, ambiental e econômico pelas organizações pesquisadas dentro dos respectivos arranjos:

Quadro 3. Impactos gerados em criação de valor pelas organizações analisadas		
Perspectiva	Impactos gerados	Organizações
Sociopolítica	Promoção da equidade nas relações intersetoriais mediante desenvolvimento de parcerias entre empresas e produtores locais	IFV; GAMBÁ
	Influência sobre os atores políticos para a alocação e a regulação de recursos ambientais	IFV; GAMBÁ
Ambiental	Manutenção de um viveiro de mudas e assistência aos produtores rurais locais mediante capacitação técnica e educação ambiental	IFV; GAMBÁ
	Divulgação do conhecimento científico sobre o contexto socioeconômico da produção rural no Sul da Bahia	IFV
	Criação de marcos legais de proteção ambiental, como a Lei da Mata Atlântica	GAMBÁ
	Proteção do bioma e restauração de serviços ecossistêmicos (biodiversidade e recursos hídricos)	IFV; GAMBÁ
	Restauração da Mata Atlântica através do viveiro; recuperação de áreas degradadas	IFV; GAMBÁ
Econômica	Trabalho em conjunto com cooperativas rurais, gerando renda para as comunidades	GAMBÁ

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da criação de valor do IFV e do Gambá revela que ambas as instituições são semelhantes em sua forma de atuar e em seus objetivos, e fortalecem o funcionamento eficaz de modelos de governança policêntrica na Mata Atlântica. Na dimensão sociopolítica, o GAMBÁ destaca-se pelo seu legado legislativo e influência em marcos regulatórios, como é o caso da Lei da Mata Atlântica, enquanto o IFV exerce um papel de mediação estratégica e fortalecimento da cidadania local; na esfera ambiental, ambas materializam valor por meio de viveiros próprios e projetos de restauração florestal que possuem também valor científico; e, no campo econômico, as organizações promovem a inclusão de pequenos produtores em cadeias produtivas, como a cacauicultura e o turismo sustentável, contrapondo-se a modelos predatórios e demonstrando que a conservação do bioma é indissociável da justiça social e da sustentabilidade econômica das comunidades tradicionais.

4. Conclusões

A análise realizada neste estudo revelou que o objetivo principal, compreender as condições essenciais para a formação de redes de governança policêntrica e sua capacidade de criar valor público na gestão ambiental da Mata Atlântica, foi atingido, com foco nas organizações da sociedade civil Instituto Floresta Viva (IFV) e Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ). Esses atores demonstram um papel crucial na articulação de redes colaborativas, como a Rede de Organizações Não Governamentais da Mata Atlântica (RMA) e o Comitê da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (CERBMA-BA), contribuindo para a restauração florestal, a criação de marcos legais e a mediação de conflitos socioambientais.

Ao comparar o Instituto Floresta Viva (IFV) e o Grupo Ambientalista da Bahia (GAMBÁ), observa-se que ambas as organizações da sociedade civil desempenham papéis complementares e fundamentais na governança policêntrica da Mata Atlântica, fortalecendo redes como a RMA e o CERBMA-BA. Em termos de semelhanças, ambas compartilham competências em negociação, coordenação e expertise, atuando na restauração florestal por meio de viveiros de mudas, na conscientização ambiental e na promoção de modelos econômicos sustentáveis que integram produtores rurais e comunidades locais, gerando valor sociopolítico, ambiental e econômico. No entanto, diferenças notáveis emergem. Por um lado, o IFV destaca-se por sua ênfase em pesquisa científica e mediação estratégica com o setor privado, como em projetos de cacauicultura e turismo, tais como o Panorama da Cacauicultura e as parcerias com o Txai Resort e a empresa Cargill, visando uma incidência local e replicável em regiões como Serra Grande. Já o GAMBÁ, com sua trajetória mais longa e influência legislativa, foca em *advocacy*, contribuindo para marcos regulatórios históricos, como a Lei da Mata Atlântica. Essa complementaridade reforça o potencial da governança policêntrica para integrar abordagens técnicas e políticas, favorecendo a criação de valor público em contextos de vulnerabilidade ecológica e socioeconômica.

Outra contribuição significativa do trabalho foi destacar o protagonismo das organizações da sociedade civil na manutenção do campo socioambiental. Em nível de redes colaborativas, a RMA se destaca por sua estrutura horizontal e difusa, que facilita a cooperação genuína, resultando em projetos de restauração e fortalecimento da cidadania ambiental disseminados nos dezessete estados brasileiros nos quais o bioma Mata Atlântica se faz presente. Em contrapartida, o CERBMA-BA, órgão colegiado com sua composição paritária e dependência de entes governamentais, embora exerça um importante papel de articulação entre diversos atores na implementação de políticas ambientais no território do estado da Bahia, revela fragilidades em conflitos de agenda, como no caso do Porto Sul, o que aponta para a necessidade de maior equilíbrio no poder de decisão para evitar a fragilização do arranjo.

No que diz respeito ao setor privado, a análise de casos, como a Reserva Michelin e o Txai Resort, ilustra possibilidades de conciliação entre lucro e conservação, embora ressalte desafios persistentes, como a supramencionada “maquiagem verde” e a existência de desigualdades sociais. Esses casos sublinham a importância de mediação por organizações da

sociedade civil para transformar atores corporativos em parceiros funcionais, garantindo que o desenvolvimento econômico não comprometa a justiça social e a biodiversidade.

Em suma, as evidências empíricas confirmam a hipótese de pesquisa, pois indicam que a consolidação e o funcionamento das redes analisadas dependem da ação coordenada de organizações da sociedade civil e de instituições públicas. Esses atores operam como núcleos estruturantes, responsáveis por estabilizar regras, mediar conflitos e equilibrar assimetrias de poder. Dessa maneira, asseguram a sustentabilidade ambiental como valor público orientador, mesmo quando desafiados por comportamentos oportunistas ou omissos do setor privado.

Apesar dos avanços, este estudo apresenta limitações inerentes ao seu caráter exploratório. Foi possível identificar a capacidade de criação de valor das organizações analisadas no âmbito das redes colaborativas e do contexto institucional, mas a pesquisa necessita incluir mais amostras para que seja possível ampliar a compreensão das condições de atuação de redes de governança ambiental na Mata Atlântica, como a RMA e o CERBMA-BA. Ademais, outras limitações apontam possíveis caminhos para a continuidade da agenda de pesquisa, os quais consistem na necessidade de investigar mais casos de boa governança por parte de empresas privadas e entender quais outros fatores são relevantes para a criação de valor por arranjos de governança ambiental atuantes em regiões vulneráveis do ponto de vista ecológico e socioeconômico.

Referências

BAHIA. Secretaria do Meio Ambiente. **Comitê Estadual da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica na Bahia - CERBMA-BA**. Salvador, BA, janeiro de 2026. Disponível em: <https://www.ba.gov.br/meioambiente/349/comite-estadual-da-reserva-da-biosfera-da-mata-atlantica-na-bahia-cerbma-ba>. Acesso em: 19 jan. 2026.

BAHIA. **Resolução CERBMA-BA nº 001 de 26 de outubro de 2020**. Salvador, BA, 13 nov. 2020. Disponível em: <https://www.ba.gov.br/meioambiente/45/resolucoes-cerbma-ba>. Acesso em: 17 fev. 2026.

BAHIA. Decreto nº 12.228, de 1º de julho de 2010. Cria o Comitê Estadual da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica no Estado da Bahia - CERBMA-BA, na forma que indica, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**. Salvador, BA, ano XCIV, n. 20.308, 2 jul. 2010.

BRASIL. Lei nº 11.428, de 22 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 26 dez. 2006. Dispõe sobre a utilização e proteção da vegetação nativa do Bioma Mata Atlântica, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11428.htm. Acesso em: 17 fev. 2026.

BRASIL. **Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima**. Mata Atlântica. Brasília, DF: MMA, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade-e-biomas/biomas-e-ecossistemas/biomas/mata-atlantica>. Acesso em: 23 jan. 2026.

BONELLI, F.; SILVA, M. D. S.; BASTOS, P. H. S. Governança ambiental no Semiárido baiano: redes intersetoriais, sustentabilidade e desafios estruturais. **Revista Acadêmica em Humanidades**, v. 6, n. 1, p. 7-33, 2025. DOI:10.55847/artifices.v6i1.1230

CABRAL, S.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; POTOSKI, M. Value creation and value appropriation in public and nonprofit organizations. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 465-475, 2019. DOI:10.1002/smj.3008

CHIAPETTI, J; ROCHA, R. B. D; CONCEIÇÃO, A, L; BAIARDI, A; SZERMAN, D; VANWEY L. **Panorama da cacauicultura no Território Litoral Sul da Bahia 2015-2019**. Ilhéus, BA: Instituto Floresta Viva, 2020.

CINEMA PEDRADA. **Porto Sul - Não Vale**. Youtube, 2024. 1 vídeo (7 min 46 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jpsPZfAheYY>. Acesso em: 15 out. 2025.

COASE, R. H. The problem of social cost. **The Journal of Law and Economics**, v. 3, n. 1, p. 1-44, 1960. DOI:10.1086/674872

COELHO, D. B.; FERNANDES, A. S. A. Rules matter: determinants of bureaucratic control in the Bolsa Família Program. **RAP - Brazilian Journal of Public Administration**, v. 51, n. 5, p. 689-707, 2017. DOI:10.1590/0034-7612148139

DIEESE. **Projeto Ouro Verde Bahia: a visão dos trabalhadores**. Salvador: DIEESE, 2007. Disponível em: <https://serpina.dieese.org.br/relatoriotecnico/2007/relatorioFinalProjetoOuroVerdeBahia.pdf>. Acesso em: 08 out. 2025.

FLORESTA VIVA. **Floresta Viva**. Disponível em: <https://florestaviva.org.br/>. Acesso em: 15 out. 2025.

FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA. **Mata Atlântica: a floresta da maioria dos brasileiros**. São Paulo: SOSMA, 2024. Disponível em: <https://www.sosma.org.br/causas/mata-atlantica/>. Acesso em: 23 jan. 2026.

FUNDAÇÃO SOS MATA ATLÂNTICA. **Conheça o Pacto pela Restauração da Mata Atlântica**. Itu: SOS Mata Atlântica, 08 abr. 2009. Disponível em: <https://sosma.org.br/noticias/conheca-o-pacto-pela-restauracao-da-mata-atlantica/>. Acesso em: 08 out. 2025.

GARTENBERG, C.; PRAT, A; SERAFEIM, G. Corporate Purpose and Financial Performance. **Organization Science**, v. 30, n. 1, p. 1-18, 2019.

GATIGNON A; CAPRON L. The firm as an architect of polycentric governance: Building open institutional infrastructure in emerging markets. **Strategic Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 48-85, 2023. DOI:10.1002/smj.3124

IBGE. **IBGE define bioma predominante em cada município brasileiro para fins estatísticos**. Rio de Janeiro: Agência IBGE Notícias, 2024. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/40519-ibge-define-bioma-predominante-em-cada-municipio-brasileiro-para-fins-estatisticos>. Acesso em: 23 jan. 2026.

KHANNA, M.; GUSMEROTTI, N. M.; FREY, M. The Relevance of the Circular Economy for Climate Change: An Exploration through the Theory of Change Approach. **Sustainability**, v. 14, n. 7, p. 1-18, 2022. DOI:10.3390/su14073991

LAZZARINI, S. G.; PONGELUPPE, L. S.; ITO, N. C.; OLIVEIRA, F. D. M.; OVANESSOFF, A. Public capacity, plural forms of collaboration, and the performance of public initiatives: A configurational approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 30, n. 4, p. 579-595, 2020. DOI:10.1093/jopart/muaa007

MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. The Interdependence of Private and Public Interests. **Organization Science**, v. 20, n. 6, p. 1034-1052, 2009. DOI:10.1287/orsc.1090.0472

MATER NATURA - Instituto de Estudos Ambientais. **Cuidando da Mata Atlântica: Articulação Região Sul da RMA**. Disponível em: <https://maternatura.org.br/nossas-acoes/projetos/cuidando-da-mata-atlantica-articulacao-regiao-sul-da-rma/>. Acesso em: 08 out. 2025.

MCGAHAN, A.; PONGELUPPE, L. S. There Is No Planet B: Aligning Stakeholder Interests to Preserve the Amazon Rainforest. **Management Science**, v. 69, n. 12, p. 7860-7881, 2023. DOI:10.1287/mnsc.2023.4884

MICHELIN. **Reserva Ecológica Michelin | 20 anos**. Youtube, 2023. 1 vídeo (5 min 26 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4tJKPaDVN1E>. Acesso em: 08 out. 2025.

MOE, T. M. The New Economics of Organization. **American Journal of Political Science**, v. 28, n. 4, p. 739-777, 1984.

MOORE, Mark H. **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

MORRISON, T. H.; ADGER, W. N.; BROWN, K.; LEMOS, M. C.; HUITEMA, D.; PHELPS, J.; EVANS, L.; COHEN, P.; SONG, A. M.; TURNER, R.; QUINN, T.; HUGHES, T. P. The black box of power in polycentric environmental governance. **Global Environmental Change**, v. 57, p. 1-8, 2019. DOI:10.1016/j.gloenvcha.2019.101934

NARDI, L.; LAZZARINI, S. G.; CABRAL, S. Impact measurement tools and social value creation: a strategic perspective. In: **Handbook on the Business of Sustainability**, p. 459-473. Edward Elgar Publishing, 2022.

OSTROM, E. **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, E. Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. **The American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 641-672, 2010a. DOI:10.1257/aer.100.3.641

OSTROM, E. Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. **Global Environmental Change**, v. 20, p. 550-557, 2010b. DOI:10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004

OSTROM, V.; TIEBOUT, C. M.; WARREN, R. The organization of government in metropolitan areas: a theoretical inquiry. **American Political Science Review**, v. 55, n. 4, p. 831-842, 1961. DOI:10.2307/1952530

RANGAN, S.; SAMII, R.; VAN WASSENHOVE, L. N. Constructive Partnerships: When Alliances between Private Firms and Public Actors Can Enable Creative Strategies. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 738-751, 2006. DOI:10.5465/amr.2006.21318928

RMA. **Ata da 7ª. Assembleia Geral Ordinária da Rede de Organizações Não Governamentais da Mata Atlântica - RMA**. Ilhéus, BA, 28 maio 2006. Disponível em: <https://rma.org.br/atas/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

RMA. **Formação sobre Mercado de Carbono movimenta filiadas da RMA**. Brasília, DF, 17 dez. 2024. Disponível em: <https://rma.org.br/news/formacao-sobre-mercado-de-carbono-movimenta-filiadas-da-rma/>. Acesso em: 08 out. 2025.

RMA. **ONGs do Nordeste se reúnem em defesa da Mata Atlântica**. Brasília, DF, 14 mar. 2025. Disponível em: <https://rma.org.br/news/ongs-do-nordeste-se-reunem-em-defesa-da-mata-atlantica/>. Acesso em: 08 out. 2025.

RMA. **RMA - Rede de ONGs da Mata Atlântica**. Brasília, DF, outubro de 2025. Disponível em: <https://rma.org.br/>. Acesso em: 08 out. 2025.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

STEPHAN, M.; MARSHALL, G.; MCGINNIS, M. An Introduction to Polycentricity and Governance. In: THIEL, A.; GARRICK, D. E.; BLOMQUIST, W. A. (Eds.). **Governing Complexity: Analyzing and Applying Polycentricity**, p. 21-44. New York: Cambridge University Press, 2019.

TONI, F.; CAPPELLARO, M. G. M.; LIMA, A. S. D. **Governança ambiental: fundamentos e aplicações**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2024.

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Man and the Biosphere Programme (MAB)**. Paris, janeiro de 2026. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/mab>. Acesso em: 19 jan. 2026.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. Division for Sustainable Development Goals. **The 17 Goals**. New York, USA, 2026. Disponível em: <https://sdgs.un.org/goals>. Acesso em: 16 fev. 2026.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WWF-BRASIL. **Mata Atlântica**. Brasília, DF: WWF, 2024. Disponível em: https://www.wwf.org.br/nossosconteudos/biomas/mata_atlantica/. Acesso em: 28 jan. 2026.



Agradecimentos

Os autores agradecem ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio, que viabilizou a dedicação do bolsista à pesquisa e a execução deste trabalho.