

ANÁLISE DA GESTÃO DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO SISTEMA ESTADUAL DE ÁREAS PROTEGIDAS DE MINAS GERAIS

**Rafael Guimarães Alves¹, José Luiz Pereira Rezende¹,
Luís Antônio Coimbra Borges¹, Marco Aurélio Leite Fontes¹ &
Luis Wagner Rodrigues Alves³**

¹ Universidade Federal de Lavras - DCF/UFLA
rafloresta@yahoo.com.br; jlprezen@dcf.ufla.br; luis.borges@dcf.ufla.br;
fontes@dcf.ufla.br

² EMBRAPA - EMBRAPA Amazônia Oriental
lalves@cpatu.embrapa.br

Recebido 13 de abril de 2010; revisado 29 de abril de 2010, aceito 10 de maio.

RESUMO - As Unidades de Conservação (UC) são espaços territoriais especialmente protegidos para a proteção dos recursos naturais. Minas Gerais abriga UC criadas pelos vários níveis de governo. O trabalho objetivou identificar e discutir os aspectos da gestão atualmente realizados pelo Sistema Estadual de Áreas Protegidas de Minas Gerais (SEAP), assim como seus avanços, tendências e entraves, especialmente sobre: ciclo de gestão e monitoramento de resultados; níveis de gestão estratégica e operacional; acordo de Resultados; Programa do Estado para Resultados; implantação do Sistema de Gestão de Áreas Protegidas (SIGAP); ferramentas de planejamento; relação com a comunidade e participação popular; política de recursos humanos; gestão compartilhada; política de custeio e financiamento de atividades e gargalos do processo de gestão do SEAP. A metodologia utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados a todos os gerentes de UC. Os resultados mostraram que o uso de ferramentas de planejamento e gestão do SEAP, na opinião dos gerentes, foi eficiente. No entanto, ainda foram apontados, como limitações da eficiência da gestão das UC, a falta de infra-estrutura e de recursos humanos. A co-gestão das UC com instituições parceiras mostra-se adequada e promissora.

Palavras-chave: Instituto Estadual de Florestas, administração pública, Unidades de Conservação, co-gestão de UC, sistemas de parcerias.

ABSTRACT - Conservation Units (UC) are especially protected areas for the protection of natural resources. Minas Gerais state shelter various UC created by the various levels of government. This study aimed to identify and discuss aspects of management currently undertaken by the State System of Protected Areas of Minas Gerais (SEAP), as well as its advances, trends and obstacles, especially related to: cycle management and monitoring of results, levels of strategic management and operational; agreement results, the State Program for Results; Deployment System Management of Protected Areas - SIGAP, planning tools, relationship to the community and popular participation, human resources policy, management shared, policy cost and financing activities and bottlenecks of the process of managing the State System of Protected Areas - SEAP. The methodology used was a semi-structured interviews and questionnaires applied to all managers of UC. The results showed that the use of planning tools and management of SEAP were effective in the opinion of managers. However, they were still appointed, as limitations of the efficiency of the management of UC, the lack of infrastructure and human resources. Co-management of UC with partner institutions shows to be appropriate and promising.

Key-words: State Institute of Forests, public administration, Units of Conservation, co-administration of UC, systems of partnerships.

INTRODUÇÃO

Até o início dos anos 90, o país contava com mais de uma dezena de instrumentos políticos de proteção à natureza, complexos e desarticulados, trazendo perversas consequências no que diz respeito à gestão das áreas protegidas, ocasionando

desperdícios de recursos e oportunidades. Essa situação resultou na necessidade de se instituir um sistema mais integrado para a criação e gerenciamento das áreas protegidas, o que foi efetivado somente no ano 2000 com a aprovação da Lei 9.985 que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC), no qual são previstas 12 categorias de manejo distintas (IRVING, 2007).

A administração pública efetiva elimina a burocracia e prioriza a eficiência, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Busca-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados.

A existência de um Conselho Gestor, constituído pelos órgãos públicos atuantes na região e por representantes da sociedade civil local, é condição fundamental para a construção de um processo democrático na gestão destas áreas (IRVING, 2007). Métodos modernos são utilizados para facilitar a tarefa dos gestores e se apóiam na estrutura cíclica do PDCA (Plan, Do, Check and Act) e na contínua avaliação e, muitas vezes são utilizados em conjunto com o PDCA ou métodos semelhantes. O método gerencial PDCA que significa planejar, fazer, checar e agir, foi desenvolvido pelo estatístico americano Walter A. Shewhart em 1931, tendo se popularizado na década de cinquenta (ANDRADE, 2003). Outro método é o Gerenciamento pelas Diretrizes que tem como ponto de partida as metas anuais da empresa, definidas com base no plano de longo prazo (CAMPOS, 1996).

Para captar a percepção dos membros gestores de uma UC (Unidade de Conservação) sobre as tendências de gestão do SEAP (Sistema Estadual de Áreas Protegidas), podem ser utilizados métodos de entrevistas semiestruturadas

para coleta de dados e a “análise de conteúdo”.

Através da entrevista podem ser obtidos dados de duas naturezas. Um deles é chamado de objetivo ou concreto (fato que o pesquisador conseguiria através de outras fontes como censos, estatísticas, registros civis, atestados de óbito e outros). O outro, denominado de subjetivo, inclui dados que se referem diretamente ao indivíduo entrevistado, isto é, suas atitudes, valores e opiniões. São informações ao nível mais profundo da realidade e que só podem ser conseguidos com a contribuição dos atores sociais envolvidos (MINAYO, 1998).

Segundo Minayo (1998), a análise de conteúdo parte de um primeiro plano geral para atingir um nível mais aprofundado, que relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem.

Operacionalmente, a análise se desenvolve em três etapas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos; e interpretação. Qualquer que seja a técnica utilizada, a análise de conteúdo se baseia em dois itens fundamentais, a codificação e a categorização.

Em Minas Gerais, o Instituto Estadual de Florestas (IEF) administra as Unidades de Conservação (UC) estaduais, que são vinculadas a uma área que lhes dê condições de trabalho e estabilidade para que possam implantar seus programas e projetos, permitindo o desenvolvimento de pesquisas e a preservação da biodiversidade.

Atualmente as UC vivem grandes desafios, pois o grande aumento no número destas áreas nos últimos anos não foi acompanhado pela estruturação das mesmas, nem dos órgãos que as gerenciam. Com a instituição do SNUC houve uma melhor discussão sobre a criação das categorias de UC, no entanto, a maioria delas ainda carece de uma forma adequada de gestão. O Sistema Estadual de Áreas Protegidas de Minas Gerais (SEAP/MG) também tem este problema, não fugindo ao que é visto em todo Brasil.

Em vista disto, este estudo visa a analisar os aspectos da gestão do SEAP/MG.

O presente trabalho possui como objetivo identificar e discutir aspectos da gestão ambiental proposta e praticada pelo Sistema Estadual de Áreas Protegidas de Minas Gerais (SEAP), assim como seus avanços recentes, tendências e entraves.

Para a identificação das percepções e práticas existentes no SEAP, são avaliados os seguintes aspectos:

- Ciclo de gestão e monitoramento de resultados.
- Níveis de gestão estratégica e operacional.
- Acordo de Resultados - Programa Estado para Resultados.
- Implantação do Sistema de Gestão de Áreas Protegidas - SIGAP.
- Ferramentas de planejamento.
- Relação com a comunidade e participação popular.
- Gestão compartilhada.
- Política de custeio e financiamento de atividades.

- Gargalos do processo de gestão do Sistema Estadual de Áreas Protegidas – SEAP.

MATERIAIS E MÉTODOS

O alvo deste estudo foram as 74 UC estaduais de Minas Gerais, sendo 56 de proteção integral e 18 de uso sustentável, e seus componentes de gestão. Foram estudadas todas as categorias do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), à exceção das Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN).

Muitas transformações estão ocorrendo em Minas Gerais em relação às Unidades de Conservação (UC) estaduais e sua gestão. A situação a que estas transformações estão levando o Sistema Estadual de Áreas Protegidas (SEAP) foi captada através de métodos quantitativos de coleta de dados, sendo utilizado:

- Questionário sobre a situação atual de 53 (91,4%) das 58 UC estaduais que são realmente geridas pelo estado, possuindo ao menos um gerente. Em relação ao total de 74 UC estaduais, os questionários representam 71,6% do total. Porém, as 16 (dezesseis) UC que sequer possuem gerente foram desconsideradas nesta amostragem, pois as respostas seriam “nulas” ou “desconhecidas”.

- Questionário sobre informações pessoais e profissionais aplicados a 45 (88%) dos 51 gerentes de UC estaduais em Minas Gerais.

- Entrevista semiestruturada para captar a percepção dos gerentes sobre os fatores analisados e elementos de valoração relativa não captados no questionário, como por exemplo, comparações com o passado. Foi aplicada a 10 (20%) dos 50 gerentes das UC estaduais, abrangendo 7 (53,8%) das 13 regionais do IEF no estado, e 6 (75%) das 8 categorias de UC estaduais. A escolha dos

entrevistados foi um sorteio para cada categoria e regional, mas a aleatoriedade sofreu restrições devido à disponibilidade, férias e localização dos entrevistados.

Os questionários foram coletados através da ferramenta “Google Docs” e tabulados em planilhas eletrônicas, buscando apresentar informações gerais e identificar situações específicas que merecessem destaque. O Google Docs é um aplicativo do Google com a função de tornar as páginas Web mais interativas entre usuários. O recurso utilizado desta ferramenta foi a portabilidade de documentos, que permitiu a edição do mesmo documento por mais de um usuário, quer seja, entrevistador e entrevistado.

O tema da entrevista semi-estruturada foi a gestão de UC estaduais de Minas Gerais, e os tópicos abordados dentro do mesmo são referentes aos objetivos definidos para esta pesquisa, incluindo os listados abaixo:

- Ciclo de gestão.
- Avaliação de resultados.
- Níveis de gestão do Sistema Estadual de Áreas Protegidas (SEAP).
- Programa Estado para Resultados.
- Sistema Integrado de Gestão de Áreas Protegidas (SIGAP).
- Objetivos de gestão.
- Ferramentas de planejamento.
- Relação com a comunidade.
- Financiamento e custeio.
- Desafios de melhoria da gestão das UC estaduais em MG.

Sempre que um dado novo que se mostrasse interessante surgia nas entrevistas, ainda que não se encaixasse em nenhum dos tópicos acima, o mesmo foi analisado e discutido.

Quanto ao questionário aplicado às UC estaduais, foram levantados os seguintes aspectos:

- Bioma
- Recursos humanos próprios, de parcerias, brigadas e outros.
- Infraestrutura.
- Demarcação e regularização fundiária.
- Ferramentas de planejamento.
- Relação com a comunidade e conselho consultivo
- Pesquisa.

Com esta estratégia e rol de informações coletadas, buscou-se contemplar todos os objetivos.

CONTATO INSTITUCIONAL, ELABORAÇÃO DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS E PREPARO PARA APLICAÇÃO

A etapa de contato, crucial no desenvolvimento de uma pesquisa institucional, foi simplificada. A idéia de se propor um sistema de gestão para as UC mineiras foi complementada pela avaliação das condições de gestão e da percepção dos gestores sobre a mesma, apoiando o sistema de gestão já em implantação, o SIGAP.

Após esta fase foi preparado o roteiro semi-estruturado para as entrevistas com os gerentes e os questionários estruturados para gerentes de UC, observando a coerência entre as questões e os objetivos, assim como a clareza

e objetividade dos questionários estruturados, que foram respondidos sem a presença do pesquisador.

Os questionários estruturados foram enviados aos gerentes utilizando a ferramenta Google Docs (docs.google.com), para compartilhamento de documentos e preenchimento de formulários “on line”. Os gerentes preenchem os questionários para si e para as UC sobre as quais tinham responsabilidade. Para as 19 UC sem gerentes, o formulário foi preenchido usando-se dados obtidos da Gerência de Criação e Implantação de Áreas Protegidas (GECAP) e os Escritórios Regionais do IEF.

As entrevistas foram agendadas por telefone, com antecedência média de quatro dias.

APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS E RECEBIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

As entrevistas foram aplicadas ao longo de duas semanas, sendo entrevistados 10 (20%) dos 50 gerentes de UC estaduais em Minas Gerais, abrangendo 6 (46,2%) das 13 regionais do IEF no estado, e 6 (75%) das 8 categorias de UC estaduais.

As entrevistas foram registradas com uma câmera digital com recurso de gravação de áudio.

PRÉ-ANÁLISE E ORDENAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com o método de análise de conteúdo. Operacionalmente, a análise se desenvolve em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Alguns dados quantitativos mais importantes foram tabulados em planilha eletrônica.

Os problemas e entraves enfrentados na gestão das UCs foram organizados e apresentados em índices que correspondem às vezes em que foram citados pelos gerentes.

ENTREVISTAS

A análise seguiu a metodologia de análise de entrevistas proposta por Minayo (1993), Cardoso (2006), André & Ciampone (2007) e Minayo (1998), como pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

Na *pré-análise*, foram escolhidos os documentos a serem analisados, os objetivos da pesquisa foram revisados e foram elaborados os indicadores que levaram à interpretação final. Assim, os conceitos, opiniões e percepções dos participantes passaram a ser comparados entre si.

Será feita a filtragem do conteúdo descartando as passagens inúteis. As passagens filtradas são então reorganizadas para categorizá-las em função do tema proposto.

A *exploração do material*, etapa seguinte à pré-análise, permitirá a codificação, ou seja, os dados brutos serão transformados para alcançar o núcleo de compreensão do texto, seguindo o critério de Bardin (1977). Primeiro foram definidas as unidades de registro, que podem ser uma palavra, frase, tema, personagem, fato e outros. Depois foram escolhidas as regras de contagem para a construção de índices, e finalmente a classificação e agregação dos

dados. A construção das categorias para tal classificação se deu baseada nos temas presentes nos objetivos, e as sub-categorias foram as diferentes opiniões e percepções sobre cada um.

Montada a categorização, foi iniciado o *tratamento dos resultados obtidos e a interpretação*, onde os dados seguiram dois caminhos; ou foram submetidos a operações simples (percentagens) e tabulados juntamente aos dados dos questionários estruturados.

QUESTIONÁRIOS

Os questionários estruturados foram exportados do Google Docs para a planilha eletrônica EXCEL onde foram processados. Sendo, então, geradas tabelas e gráficos demonstrando cada uma das variáveis levantadas. Além da representação individual, algumas correlações gráficas (não estatísticas) foram feitas para checar se algumas variáveis são influenciadas por outras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

CICLO DE GESTÃO

É fundamental que o gestor enxergue, em suas ações cotidianas, o método continuado de administração. Ele deve vislumbrar o método e perceber onde e porque o mesmo está, ou não, sendo cumprido. Os diversos métodos de gestão estudados e praticados atualmente têm estrutura cíclica em um sistema de retroalimentação de informação.

A clara percepção da existência de procedimentos cíclicos na gestão foi constatada em metade dos gerentes entrevistados, seja através de conceitos

formatados como o PDCA ou através da descrição intuitiva de etapas como diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Os gerentes apresentaram os conceitos não só no campo teórico, mas também articulados com seu cotidiano na UC.

O fato de apenas a metade dos entrevistados compreenderem com clareza o caráter cíclico das atividades gerenciais é preocupante, pois confirma o entendimento dos gerentes de que lhes falta capacitação. O IEF possui convênio com UEMG/Carangola para realização do curso Administração e Manejo de Unidades de Conservação (AMUC), financiado por parcerias internacionais do Instituto, mas parece não resolver o problema.

Ainda que o ciclo de gestão não tivesse sido conceitualmente apresentado por cinco gerentes, observam-se elementos de tal ciclo na prática gerencial dos mesmos que descreveram atividades rotineiras e estratégicas em suas UC. Isto confirma que lhes falta capacitação específica na área de gestão, mas não desqualifica o trabalho que realizam. Tais capacitações devem, no entanto, somar com a prática e experiência acumulada pelos gestores, viabilizando inclusive a implantação de ferramentas modernas de gestão por parte do IEF.

Os gestores de APA foram os que apresentaram condição de gestão mais inadequada, seja pela deficiente capacitação dos mesmos em relação aos conceitos de administração, seja pelo caráter descontínuo e pontual das ações que executam.

A utilização das ações cotidianas e práticas da gestão na UC foram encontradas em sete dos dez gerentes entrevistados. Apenas um gerente demonstrou

percorrer todas as etapas da gestão em sua administração, e também apenas um se referiu ao plano de manejo como ferramenta relacionada ao ciclo de gestão.

Geralmente, planejamento e execução foram mais naturais e intuitivos aos gerentes do que a etapa de avaliação das ações gerenciais. Devido a fatores diversos, as ações se sucedem sem a devida avaliação dos processos e resultados alcançados, comprometendo a retroalimentação de informações que deve fazer do processo uma melhoria contínua. Esta percepção fez com que, a partir da primeira entrevista, a avaliação fosse mais bem trabalhada.

AVALIAÇÃO DA GESTÃO

A avaliação teve importância destacada no ciclo de gestão por quatro gerentes, sendo que apenas dois se apóiam em ferramentas específicas. Vários outros demonstraram realizar avaliações subjetivas ou de atividades específicas. Para incrementar a prática, deve-se proceder a efetiva implantação do SIGAP – Sistema Integrado de Gestão de Áreas Protegidas do IEF.

Observou-se que não há qualquer padrão de avaliação entre as UC, sendo que a maioria dos procedimentos existentes foi definida pelos escritórios regionais e não pela Sede. De qualquer forma, são incompletos, pois não tratam da gestão como um todo, e sim de atividades específicas.

Como condições que comprometem a capacidade dos gestores de realizar a avaliação estão a capacitação que recebem e as condições de trabalho a que são submetidos. Há quase sempre, carência de recursos gerenciais para administrar a UC como uma organização.

Mesmo os poucos gerentes que receberam capacitação específica através do curso AMUC esbarram na falta de ferramentas práticas e demais condições para realização de avaliação.

Dois gerentes se mostraram totalmente alheios aos resultados alcançados pelas ações por eles desenvolvidas, em um contexto onde despreparo e falta de estrutura limitam a gestão a atividades pontuais, desarticuladas e emergenciais, com objetivos de curto prazo.

Apesar das dificuldades e carências ainda evidentes nas concepções e práticas de gestão no SEAP, o IEF e seus gestores, na DIAP e nas UC, vêm empreendendo um processo de transformação.

NÍVEIS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DE GESTÃO

A situação encontrada em relação aos níveis de gestão do SEAP e sua interface foi extremamente positiva. Os gerentes estão satisfeitos com a comunicação estabelecida com a sede e os resultados dela advinda, e reconhecem, inequivocamente, que houve grandes avanços nos últimos anos, especialmente a partir da criação de uma diretoria específica para as UC, a Diretoria de Áreas Protegidas - DIAP.

Embora sejam inegáveis os avanços ocorridos em um curto e recente espaço de tempo, algumas falhas persistem e tendem a ser desconsideradas pelos gerentes devido à comparação com as situações anteriores. Esta lógica não se faz presente na percepção dos três gerentes recém ingressados, que veem distorções na relação entre DIAP e UC.

Um destes gerentes teve experiência em UC no interior e na região metropolitana do estado e enfatizou a grande diferença em gerir uma UC próxima à sede do IEF. Uma forma de minimizar esta desigualdade é fazer com que os escritórios regionais operem no nível tático, interligando sede e UC de forma eficaz, o que parece fazer parte dos planos do alto escalão da gestão ambiental no estado.

Porém, observou-se que a utilização das regionais como interface DIAP – UC ainda é incipiente, despadronizada e mesmo inexistente em alguns casos.

Para alguns dos gerentes mais antigos há risco de que o processo atual sofra as consequências de uma descontinuidade política.

PROGRAMA ESTADO PARA RESULTADOS

No ano de 2007, iniciou-se a segunda geração do chamado “choque de gestão” empreendido pelo Estado de Minas Gerais, através da criação do Programa Estado para Resultados, criado pela Lei Delegada nº112 e regulamentado pelo Decreto 44.447. O Programa busca implantar um modelo de gestão que tem como base a avaliação por meio de seus resultados para a sociedade, e não da quantidade de recursos alocados em um determinado setor.

Para tal, são definidos os Projetos Estruturadores e os Associados. Destes se espera maior impacto e, portanto, são priorizados os investimentos. Estes projetos são viabilizados através dos Acordos de Resultados, que são compromissos formalmente assumidos entre os setores do governo que deverão executar os projetos, e a SEPLAG (Secretaria de Planejamento e Gestão), que distribui os recursos e gerencia o cumprimento.

Para atender ao Programa foi criada a Diretoria de Áreas Protegidas, responsável pelo cumprimento de metas de criação e implantação de UC. Os gerentes estão na ponta do cumprimento destes compromissos, mas vários não conhecem o Programa em si, mas apenas seus desdobramentos. Independente disto, o reconhecem como motor das mudanças vividas pelo SEAP, através de seus elementos com os quais têm familiaridade.

Na opinião dos gerentes, o Programa trouxe para a gestão pública cobrança e desempenho típicos do setor privado.

Porém, alguns gerentes levantaram também aspectos negativos, não do programa em si, mas de dificuldades em seu cumprimento devido às carências materiais, humanas e de gestão financeira.

Outro aspecto negativo ressaltado no programa é seu caráter de imposição, devido ao desequilíbrio de forças entre as partes envolvidas no estabelecimento dos Acordos de Resultados.

Em contrapartida à cobrança exercida sobre os gerentes em função do Programa, o alcance das metas é premiado com uma gratificação financeira ao servidor. Surpreendentemente, esta gratificação desperta sentimentos opostos e tem aprovação inferior à do próprio Programa.

Por fim, há ainda a diferenciação entre os concursados e contratados via outras formas, sendo que estes últimos não recebem tais gratificações, o que vem a ser um fator de descontentamento.

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ÁREAS PROTEGIDAS - SIGAP

De acordo com a filosofia de trabalho do “Estado para Resultados”, entre 2006 e 2007, a Diretoria de Áreas Protegidas do IEF, em iniciativa única no Brasil, implantou o Sistema Integrado de Gestão de Áreas Protegidas – SIGAP. Criado no contexto do Projeto de Proteção da Mata Atlântica – PROMATA visa a abranger todo o SEAP, e não apenas as UC do bioma.

Seu funcionamento se baseia no estabelecimento de metas planejadas segundo objetivos macros e específicos, previamente definidos no sistema. A realização das atividades que levam ao alcance das metas é monitorada por meio de indicadores próprios a cada uma, que dão ao gerente uma visão do cumprimento das atividades por ele propostas. A evolução do sistema tende a simplificá-lo, sendo eliminados alguns passos sem, no entanto, alterar o princípio do mesmo.

Além de melhorar a gestão através da instrumentalização do planejamento e da avaliação, o SIGAP se propõe a dar ao gerente mais controle sobre o montante financeiro disponível à UC por ele gerida, pois o planejamento das atividades sempre partiria de valores anuais conhecidos. Este é um dos pontos mais valorizados por metade dos entrevistados em relação ao sistema.

Porém, até 2009, apesar de ter sofrido várias adequações a partir das experiências nos anos anteriores, o SIGAP ainda não conseguiu ser plenamente efetivado. Os planejamentos realizados acabam não sendo levados a cabo, e nenhuma avaliação é realizada ao final dos anos, passando aos gerentes a impressão de que não está havendo evolução.

Porém, ainda que a implantação do SIGAP esteja longe de ser devidamente alcançada, é fato que o mesmo vem melhorando, sendo um exemplo muito ressaltado a interface do sistema com a gestão financeira do IEF, que não foi devidamente estabelecida nas suas primeiras versões provocando frustrações.

Apesar destes problemas, todos os gerentes entrevistados acreditam no SIGAP e têm expectativas positivas em relação ao mesmo, reconhecendo a natureza inovadora e gradual de sua implantação.

Em fases da implantação de todas as versões até agora testadas do SIGAP, houve reuniões com os gerentes para apresentar e discutir as ferramentas. Porém, a participação dos gerentes no desenvolvimento do sistema ainda é limitada, havendo grande desconhecimento ou discordância em relação a seus pressupostos básicos.

Isto leva a crer que as reuniões realizadas com os gerentes não conseguiram avançar muito além da apresentação e exercício de algumas funcionalidades do sistema. Alguns gerentes também demonstram insegurança quanto aos indicadores, o mais importante elemento do componente de avaliação do sistema.

O SIGAP, sem dúvida, enfrenta muitos problemas de natureza cultural e até estrutural para ser efetivada com sucesso. Existe, inclusive, preocupação com a utilização do SIGAP pela Diretoria para avaliar o trabalho dos gerentes, devido principalmente às diferentes condições de gestão que cada um deles tem.

Outro problema que deverá ser contornado pelo IEF para efetivamente implantar o SIGAP em todas as UC é a dificuldade que alguns gerentes têm com ferramentas informatizadas, especialmente os mais antigos. É importante

ressaltar que estes profissionais detêm grande conhecimento em outras esferas, geralmente não têm intenção de sair de onde estão e podem realizar trabalho em longo prazo nas UC e comunidades afetadas, sendo imprescindíveis. Maiores que as dificuldades com a manipulação do sistema são as carências em infraestrutura que dificultam em muito a efetivação do SIGAP, e foram identificadas nas condições de gestão de sete dos entrevistados.

Uma questão frequentemente citada pelos gerentes é a dificuldade em se instalar uma cultura institucional de planejamento e avaliação. Porém, percebe-se que esta barreira vem sendo vencida, e já há entre os gerentes certo consenso sobre a importância destas etapas da gestão. Este processo já foi incorporado pelos gerentes como irreversível e saudável, e deve ser ainda mais incentivado pelo instituto, através da cultura institucional e da capacitação contínua.

Além destes aspectos, algumas visões individuais merecem destaque, como a possibilidade de o sistema orientar o trabalho nas UC para determinadas prioridades através do estabelecimento das metas junto com os gerentes, e também a importância de se manter um banco de dados de informações gerenciais sobre as UC prontamente acessível, fundamentando as decisões tomadas pela DIAP.

Outro aspecto comentado por dois gerentes sobre o SIGAP é sua temporalidade, pois, segundo eles, duas discrepâncias estariam acontecendo: o fato de o planejamento só se consolidar após algumas ações já terem sido iniciadas e o fato de que existe na gestão do SEAP uma sazonalidade evidente, entre época “do fogo” e “das chuvas”, que poderiam ser melhor consideradas no planejamento.

Ao final, ficou claro que o SIGAP, por motivos diversos, está sendo usado de forma diferenciada entre os gerentes, em função da capacidade profissional, institucional ou estrutural de cada um em utilizá-lo, e também do apoio que receberam da DIAP para tal. Não foi possível a qualquer dos gerentes utilizarem o sistema em sua plenitude, mas está evidente o fato de que muitos deles não foram além sequer do planejamento inicial, única etapa realizada por todos.

Enfim, o entendimento é que o SIGAP é uma ferramenta inovadora, com potencial de transformar a gestão das UC estaduais mineiras rumo ao profissionalismo gerencial.

PLANO DE MANEJO E OUTRAS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

A intenção de instrumentalizar o planejamento operacional anual com o SIGAP não visa a substituir as ferramentas de planejamento de médio e longo prazo, especialmente os Planos de Manejo. Estes documentos, idealizados para consolidar informações diagnósticas e de planejamento estratégico das UC, em raras ocasiões atendem às funções para as quais foram concebidos, ou mesmo inexistem. Quatro dos entrevistados possuem Plano em suas UC, e três deles efetivamente os usam.

Apesar das dificuldades inerentes a estes instrumentos, que os órgãos gestores ainda tentam elaborar e utilizar, seis entrevistados acreditam nos planos que têm ou virão a ter. Esta credibilidade se dá por motivos diversos. Em UC que já contam com boa capacidade administrativa, de pessoal e infraestrutural, os planos vêm para dar o respaldo jurídico e institucional que muitas vezes faltam para que novos avanços possam ser dados ou conflitos sejam dirimidos.

Nas UC mais carentes de condições adequadas de gestão, o plano surge para o gerente como uma oportunidade de receber novos investimentos.

Um fator que gera enorme diferença na utilidade de um plano é a forma como o mesmo foi elaborado. Os roteiros atualmente utilizados para tal, especialmente os publicados pelo IBAMA, rezam que a participação da equipe da UC e da comunidade seja fundamental. As considerações dos entrevistados reforçam esta necessidade.

A diferença de efetividade dos planos das UC que possuem estrutura condizente com as pretensões do planejamento presente no documento é evidente, especialmente quando o mesmo foi elaborado com a participação da equipe de gestão e da comunidade.

Os planos de manejo se tornaram obrigatórios a partir da lei do SNUC, em 2000. As experiências anteriores careciam ainda mais de referência, pois o documento tinha importância ainda menos definida. Os planos antigos devem ser totalmente revisados, o que é uma etapa prevista nos roteiros do IBAMA para manter os documentos atualizados e contextualizados com a realidade da UC e seu entorno. Porém, há grande divergência sobre como e com que frequência tal atualização deveria ser feita. Os roteiros não são claros, apesar de citarem o prazo de cinco anos para tal. A maioria dos entrevistados acha que menos tempo seria o ideal, ficando a média em torno de 3,5 anos. Porém, pode não ser adequado repetir todo um amplo trabalho de diagnóstico e planejamento em tal período.

Sendo o Plano de Manejo uma ferramenta de planejamento estratégico, seu prazo de validade deveria ser maior. Porém, os documentos partem de uma realidade alheia às UC, pois consideram uma situação ideal, fazendo com que, muitas vezes, os gerentes utilizem pouco os planos de manejo.

Um total de oito gerentes entrevistados deu grande valor a ferramentas de planejamento operacional específico, tais como planos de prevenção e combate a incêndios florestais e de educação ambiental.

Este distanciamento dos planos com a realidade e a aproximação de planejamentos operacionais têm conduzido a uma nova idéia de plano de manejo, construído de forma dinâmica e prática, e revisado continuamente, a partir de seu uso real e cotidiano.

Um dos mais importantes elementos da gestão de uma UC é a definição de seus objetivos, que é um dos passos da elaboração de um plano. Oito dos entrevistados têm clareza dos objetivos da UC que gerem, mas apenas quatro disseram estar os mesmos evidentes em algum documento.

Os objetivos mais citados foram a conservação e o turismo (5), a educação ambiental e a relação com a comunidade (4), o fogo e os recursos hídricos (3).

RELAÇÃO COM A COMUNIDADE E PARTICIPAÇÃO POPULAR

É unânime entre os gerentes a afirmação de que uma boa relação com a comunidade é elemento essencial na boa gestão de uma UC. As comunidades afetadas pelas UC têm grande relação com os problemas enfrentados por estas, mas também com as razões históricas para a conservação da área, em seu aspecto natural e cultural.

Dentre as fontes de problema entre UC e comunidades foi citado o processo de criação das mesmas, por vários gerentes, principalmente de UC criadas antes de 2000, quando não era necessária a consulta popular. Criadas sem apoio e entendimento com as comunidades, as UC trouxeram maior fiscalização e inviabilizaram alguns licenciamentos, ao passo que o Estado não cumpriu inteiramente seu papel, dando origem a animosidades e descréditos para com o IEF e o IBAMA.

Outra ferramenta instituída pelo SNUC foram os conselhos consultivos, que são espaços de participação da sociedade na gestão das UC com representantes de entidades civis e governamentais, de diversas naturezas, com destaque para a participação das comunidades. A criação de conselhos tem acontecido de forma bastante rápida em Minas Gerais nos últimos anos, a partir do momento em que passou a ser tratada como prioridade pelo IEF.

É positivo o fato de oito entrevistados afirmarem que suas UC vêm passando por constante melhoria em suas relações com a comunidade nos últimos anos, mostrando que a mudança de mentalidade e os esforços realizados pelo IEF através da DIAP e dos gerentes têm surtido efeito.

Algumas estratégias de relacionamento do IEF com o produtor rural foram levantadas como cruciais na mudança de percepção em relação às UC e aos recursos naturais. O princípio do “poluidor-pagador” que tanto estigmatiza a imagem dos órgãos de gestão ambiental seria complementado com o novo “provedor-recebedor”, onde o produtor receberia vantagens pelos serviços ambientais que fornece garantindo a conservação em sua propriedade.

A implantação de uma UC é, de qualquer forma, um processo traumático para as comunidades. A desapropriação, em especial, deve ser conduzida com extrema responsabilidade.

Das questões afetas à relação com a comunidade, merece atenção especial a contratação de mão-de-obra. Uma UC implantada necessita de pessoal de todos os níveis e, em maior quantidade, de pessoas sem curso superior para realizar as tarefas de manutenção, operação e proteção de uma UC.

Este pessoal pode ser contratado de várias formas, sendo que a mais simples é a contratação por recrutamento amplo nas comunidades próximas às UC. Porém, esta forma vem sendo substituída pelo concurso, que é a forma que mais respeita os princípios da administração pública. Porém, as UC possuem várias peculiaridades que devem ser consideradas.

Um “ex-caçador” tendo oportunidade de trabalhar em uma UC pode tornar-se um guarda-parque eficiente, devido aos conhecimentos que tem sobre a área e as pessoas que com ela se relacionam. Estes funcionários, além de deterem conhecimentos essenciais à UC, ainda levam às comunidades a certeza de que a UC trouxe benefícios através da geração de trabalho e renda, além de uma mensagem de educação ambiental em seu próprio contexto.

A contratação via concurso público vem substituindo as outras formas de contratação, mas o Estado tem que traçar estratégias para não deixar fora das oportunidades geradas pelas UC às pessoas das comunidades afetadas por elas que tenham capacidades e habilidades para nelas trabalharem. Uma das possibilidades é o estabelecimento de parcerias para co-gestão das UC.

GESTÃO COMPARTILHADA

O compartilhamento da gestão, ou co-gestão, é uma alternativa discutida entre os profissionais que trabalham com UC. Traz várias vantagens, como o enxugamento da estrutura do órgão gestor, a flexibilidade de aplicação de recursos financeiros e de contratação de pessoal, além de maior participação da sociedade na gestão das UC. Porém, Theulen (2003) identificou, analisando a percepção dos gerentes do IBAMA em 1993 e 2003, que o órgão público gestor tende a se omitir e afastar, abrindo mão de seus objetivos e valores. Além disto, problemas trabalhistas, de custo, de diferenças de remuneração e de insubordinação de pessoal foram citados.

Ainda assim, boa parte dos gerentes do IBAMA foi parcialmente favorável ao compartilhamento da gestão, nas duas datas estudadas. No IEF, não se sabe a opinião dos gerentes sobre a co-gestão, mas onde se vive esta situação, parece haver consenso que a co-gestão é benéfica à gestão das UC.

São diversas as questões que os gerentes apontaram que poderiam ser solucionadas por meio da co-gestão, porém, Theulen (2003) constatou que os gerentes do IBAMA temem a mudança irrestrita do enfoque do gerenciamento em direção aos objetivos do parceiro.

Uma das questões sempre levantadas quando da argumentação favorável à co-gestão, é a flexibilidade e agilidade de aplicação de recursos financeiros sem, contudo, perder a transparência e agilidade na prestação de contas junto ao IEF.

A capacitação de funcionários e as questões relacionadas aos recursos humanos foram citadas como passíveis de grande melhoria por meio da co-gestão.

A flexibilidade de contratação através de um parceiro traz, como ressaltado pelos gerentes do IBAMA, riscos trabalhistas (Theulen, 2003), mas entre as diversas vantagens está o forte estreitamento da UC com as comunidades afetadas através do recrutamento de pessoas locais. Isto será possível desde que o IEF não perca o controle sobre quem e como contratar, não podendo ceder totalmente o poder para a instituição parceira. Desta forma, a simpatia da comunidade seria buscada, sem abrir mão da competência dos funcionários.

Além da questão do recrutamento de mão-de-obra, outras estratégias de relacionamento com as comunidades foram ressaltadas através de experiências reais de co-gestão na atividade de prevenção e combate a incêndios florestais, em um claro exemplo onde o IEF não se omitiu ou se afastou.

Finalmente, a forma de operacionalização da co-gestão foi tratada pelos entrevistados, que citaram que esta estratégia já é discutida pelo IEF. A idéia é uma evolução, mas há a possibilidade de parcerias estabelecidas em nível regional serem mais eficientes. De fato, as duas experiências identificadas nas entrevistas, ambas com sucesso, foram de parcerias estabelecidas com instituições locais.

POLÍTICA DE CUSTEIO E FINANCIAMENTO DE ATIVIDADES

A gestão financeira das UC estaduais mineiras, segundo seus gerentes, também vem passando por transformações nos últimos anos. Apenas três entrevistados

consideraram a questão financeira como um grande problema para a gestão das UC, e metade (cinco) a considerou um forte ponto positivo. Este processo foi geralmente relacionado com a recente criação da Diretoria de Áreas Protegidas – DIAP, responsável pela aplicação dos recursos nas UC.

Seguindo a tendência de profissionalização da administração de suas UC, os gerentes ressaltaram também que esta melhoria da questão financeira está relacionada à evolução da importância do planejamento, pois geralmente a liberação de recursos depende da existência de projetos ou de planos.

Porém, quatro gerentes chamaram a atenção para a distribuição dos recursos dentro do SEAP. Ficou evidente que o problema de distribuição é mais grave entre categorias de UC, talvez pela falta de definição de diretrizes de ação que permitam investimentos conscientes. Assim, categorias como APA e ReBio são menos privilegiadas, em detrimento dos parques, por exemplo.

A impossibilidade de investir em estrutura atinge também UC das categorias mais privilegiadas, como os parques sem regularização fundiária.

O conhecimento dos gerentes sobre o processo de repasse de recursos financeiros para as UC precisa ser adequado às mudanças de estratégias de gestão, com a implantação de novas ferramentas.

PROBLEMAS E ENTRAVES AO PROCESSO DE GESTÃO DAS UC DO SISTEMA ESTADUAL DE ÁREAS PROTEGIDAS – SEAP

Neste tópico, foram utilizados dados de duas naturezas: os principais problemas enfrentados pelos gerentes nas UC, e os entraves ao processo de gestão das mesmas. Foram coletados, respectivamente, através de questionário aplicado a 90% (45/50) dos gerentes, e de entrevistas aplicada a 20% (10/50) dos mesmos.

A **Tabela 1** sintetiza os problemas enfrentados nas UC, enquanto a **Tabela 2** os compara com os entraves à gestão. As duas coisas não são necessariamente iguais, pois nem todos os problemas estão relacionados a questões

Tabela 1: Principais problemas enfrentados nas UC, agrupados em natureza.

Natureza do problema	Índice da natureza	Principais problemas enfrentados nas UC	Índice
Fundiário	63	Falta de regularização fundiária	63
Recursos humanos	41	Carência de recursos humanos	41
Financeiro	38	Dificuldade de acesso aos recursos	20
		Má distribuição dos recursos	12
		Carência de recursos financeiros	6
Organizacional	33	Desarticulação institucional (IEF)	15
		Falta de ferramentas de planejamento e gestão	10
		Desarticulação interinstitucional	6
		Amparo legal deficiente	2
Relações sócio-econômicas	29	Conflitos com as comunidades	15
		Conflitos com empreendimentos	8
		Falta de apoio da sociedade	6
Incêndios florestais	26	Ocorrência de incêndios florestais	26
Criação de UC	17	Critérios inadequados de criação	15
		Má distribuição geográfica	2
Infraestrutura	13	Infraestrutura deficiente	13
Fiscalização	7	Dificuldade de fiscalização	7
Pesquisa	3	Carência de pesquisas	3

Tabela 2: Problemas enfrentados nas UC e entraves à gestão, organizados em ordem decrescente de importância enquanto entraves à gestão.

Problemas enfrentados pelos gerentes nas UC (questionário)		Entraves à gestão das UC (entrevistas)	
Natureza do problema	Índice	Natureza do entrave	Citações
Fundiário	63	Regularização fundiária	7
Recursos humanos	41	Recursos humanos	7
Organizacional	33	Ferramentas de gestão	3
		Necessidade de co-gestão	2
		Relação com a Diretoria	1
Relações sócio-econômicas	29	Relação com a comunidade	3
Financeiro	38	Pouca agilidade no acesso	2
Infraestrutura	13	Infraestrutura	2
Incêndios florestais	26	Brigada voluntária ou remunerada	1
Criação de UC	17	Muitas UC em pouco tempo	1
Fiscalização	7	-	-
Pesquisa	3	-	-

gerenciais. Já a recíproca é verdadeira, pois todos os entraves à gestão se tornam problemas para as UC.

O problema que recebeu maior valoração entre os gerentes foi a falta de regularização fundiária, com índice 63. Nos tópicos anteriores, ficou evidente que realmente esta é uma lacuna que traz vários prejuízos às UC, como potencializar conflitos com as comunidades, inviabilizar investimentos dificultando o planejamento, entre outros. Porém, a situação vem sendo tratada pela DIAP, que vem regularizando acima de 30mil ha por ano. Os efeitos disso são evidentes, pois segundo os gerentes a regularização fundiária está sendo peça chave para que as outras metas sejam alcançadas e outros problemas sejam sanados.

O segundo maior problema das UC, segundo seus gerentes, com pontuação 41, é a carência de recursos humanos. Apesar de também estar sendo tratada pelo IEF, esta ainda é uma grande limitação, tanto em termos de pessoal de nível gerencial quanto operacional.

Os dois entraves à gestão mais ressaltados pelos gerentes também foram regularização fundiária e recursos humanos. Ambos são entraves que extrapolam a UC, e são inerentes à gestão do SEAP como um todo, tornando os gerentes relativamente impotentes contra os mesmos.

Enquanto entrave à gestão, os recursos humanos atingiram o status da regularização fundiária (7/7), o que não aconteceu na análise de problemas (41/63). Isto se deve ao fato de que a “opção problema” no questionário era “carência de recursos humanos”, e nas entrevistas foi captado um espectro mais amplo de interferências da questão humana na gestão. Além da carência de pessoal, surgiram outros fatores como capacitação, tipo de vínculo e forma de contratação.

A grande discrepância entre os principais problemas eleitos pelos gerentes e os entraves à gestão está na questão financeira. Enquanto problema ficou em terceiro lugar com 38 pontos, através de seus três componentes: dificuldade de acesso (20); má distribuição (12); e carência (6). Porém, enquanto entrave à gestão, a questão foi citada apenas duas vezes, ainda que ambas coerentes com o item mais citado enquanto problema, a dificuldade de acesso. Esta dificuldade, na gestão, foi associada ao funcionamento do serviço público e apresentada na argumentação em favor da formação de parcerias para compartilhamento de gestão, o que viria a resolver a questão, agilizando o acesso ao recurso financeiro sem, contudo, abrir mão da prestação de contas.

No tópico da entrevista sobre a política de custeio e financiamento do IEF, os gerentes se mostraram relativamente satisfeitos com o órgão, devido principalmente aos recentes avanços propiciados pela criação da DIAP. Metade deles citou a questão como ponto forte da gestão do SEAP, e entre os outros cinco quatro citaram problemas na distribuição e apenas um citou problemas no acesso.

O quarto maior grupo de problemas eleito pelos gerentes, com 33 pontos, foram os problemas organizacionais e institucionais: desarticulação institucional (15); falta de ferramentas de planejamento e gestão (10); desarticulação interinstitucional (6); e amparo legal deficiente (2). A hierarquização dos entraves à gestão também destacou as questões organizacionais, que foi o quarto grupo mais citado. Porém, a distribuição dos itens dentro do grupo foi diferente, ficando as ferramentas de gestão com três citações, a necessidade de co-gestão com duas, e a desarticulação institucional com uma.

Um mesmo fator pode, muitas vezes, ser tratado como ponto positivo ou negativo, principalmente se passou por mudanças recentes. A articulação institucional, por exemplo, é sabidamente um grande problema nas organizações, especialmente no serviço público. Porém, o SEAP tem vivido um processo de evolução, com a criação de uma diretoria específica e a melhoria da comunicação entre os níveis operacional, tático e estratégico. Outro exemplo são as ferramentas de planejamento que o IEF e o Governo do Estado têm buscado suprir, através do SIGAP e de outras ferramentas.

O quinto maior problema enfrentado pelos gerentes, com 29 pontos, são as relações sócio-econômicas, subdivididas em conflitos com as comunidades (15),

com empreendimentos (8), e falta de apoio da sociedade (6). Este grupo, representado quase exclusivamente pela relação com as comunidades, foi o quarto maior entrave à gestão. Estes conflitos, geralmente, estão também relacionados a outras deficiências, de natureza fundiária, econômica, produtiva e de oportunidade de trabalho.

Com 26 pontos, o sexto maior problema enfrentado pelas UC são os incêndios florestais. De natureza bastante operacional, era esperado que este tema não tivesse vulto como entrave à gestão, e realmente foi citado apenas uma vez. Outra causa que pode contribuir para o tema não recorrer como empecilho à gestão é o apoio da Força Tarefa Previncêndio.

Quanto à gestão, há discordância da política de formação de brigadas voluntárias de prevenção e combate a incêndios florestais. Acredita-se que, a exemplo do que faz o ICMBio, deve-se contratar e remunerar pessoal durante toda a época crítica, evitando danos ambientais maiores, altos custos advindos de combate aéreo e outras situações que poderiam ser evitadas pela agilidade no combate.

A criação de UC aparece como problema logo após, com 17 pontos, divididos entre inadequação dos critérios de criação (15) e má distribuição geográfica das áreas (2). Como entrave à gestão o tema surgiu uma vez, mas com outro enfoque, o da criação de UC em um curto período de tempo.

Apesar de destacar as dificuldades de se criar um grande número de UC em pouco tempo, o gerente reconhece a urgência em dotar estas áreas de proteção especial, criando um contraponto em sua própria percepção.

Por fim, o último problema enfrentado pelas UC com correspondência entre os entraves à gestão foi a infraestrutura. Pontuado com índice 13 como problema e citado duas vezes como entrave à gestão, foi discutido sob o ponto de vista de que as ferramentas, estratégias de gestão e até mesmo pessoal, não podem ser devidamente alocados e aproveitados na UC se nela não houver infraestrutura capaz de abrigar e operacionalizar estes elementos.

Os demais problemas apresentados pelos gerentes, fiscalização e pesquisa, apresentaram índices sete e três, respectivamente. Nenhum dos dois, porém, foi discutido como entrave à gestão. A fiscalização é um problema do dia-a-dia das UC, possuindo caráter muito operacional, assim como a prevenção e o combate a incêndios. Já a pesquisa se deve, em parte, ao fato de sua realização não ser atribuição direta do IEF ou do gerente, o que acaba minimizando sua percepção.

Há ainda muitos problemas operacionais e entraves gerenciais a serem sanados para que o SEAP atinja um nível ótimo de gestão.

CONCLUSÕES

O estudo e análise da gestão das UC de MG, a partir da percepção dos seus gerentes, permitiram as seguintes conclusões:

- o IEF está passando por transformações na gestão de unidades de conservação;
- o papel desempenhado pelos gerentes é um dos grandes impulsionadores destas transformações;

- a estratégia utilizada é o estabelecimento de novas ferramentas de planejamento e gestão, e aprimoramento das já existentes;
- o Sistema Integrado de Gestão de Áreas Protegidas (SIGAP), desenvolvido entre 2006 e 2007, por meio do uso do sistema integrado de planejamento, monitoramento, execução e avaliação mostrou-se eficiente;
- há ainda limitações relacionadas à infra-estrutura, capacitação e quantidade de pessoal;
- a continuidade de uso de ferramentas já existentes, como os planos emergenciais ou operacionais relacionados a incêndios e educação ambiental, também contribuem para o sucesso do sistema;
- o concurso público não se revelou satisfatório como estratégia de contratação de funcionários para a gestão das UC;
- a contratação de pessoal com relação prévia com os trabalhos desenvolvidas nas UC se mostrou ser o critério mais eficiente;
- a co-gestão das UC com instituições parceiras mostra-se adequada e promissora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, F.F. (2003). O método de melhorias PDCA. 169 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- ANDRÉ, A.M. & CIAMPONE, M.H.T. (2007). Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. *Revista Escola de Enfermagem USP*, São Paulo, v. 41, p. 835-840, Edição especial.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 223 p.
- CAMPOS, V.F. (1996). *Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)*. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni; UFMG, 364 p.
- CARDOSO, L.I.S. (2006). Percepção de gestores sobre a integralidade no processo de trabalho odontológico no Sistema Único de Saúde. 131 p. Dissertação (Mestrado em Saúde da Família) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí. Disponível em: <http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=305>. Acesso em: 12 mar. 2008.
- IRVING, M.A. (2007). *Áreas protegidas e inclusão social: construindo novos significados*. Rio de Janeiro: Fundação Bio-Rio; Aquarius, 17 p.
- MINAYO, M. C. de S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 406 p.
- MINAYO, M. C. S. (1998). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 406 p.
- THEULEN, V. (2003). Percepção dos chefes das unidades de conservação federais na década de 90. 120 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.