
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GESTÃO DE QUATRO UNIDADES DE PROTEÇÃO INTEGRAL ESTADUAIS DO TOCANTINS

DOI: 10.5700/rege533

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Warley Carlos Rodrigues

Mestre em Gestão de Áreas Protegidas da Amazônia pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) – Manaus-AM, Brasil
Especialista em Administração e Manejo de Unidades de Conservação pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)
Graduado em Turismo pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), *Campus* Palmas-TO
E-mail: warley.to@gmail.com

Recebido em: 11/1/2013

Aprovado em: 19/4/2014

RESUMO

As Unidades de Conservação, como qualquer organização interessada em melhorar o desempenho ambiental de suas atividades, produtos e serviços, tem, ao seu dispor, referenciais normativos de suporte a uma abordagem sistêmica e voluntária de seus aspectos ambientais e organizacionais. Entre os referenciais normativos, enquanto instrumentos de aplicação voluntária, encontra-se o MEG – Modelo de Excelência em Gestão, que direciona as organizações ao estado da arte da gestão. Com base no MEG, investigou-se a maturidade da gestão de quatro Unidades de Conservação de Proteção Integral Estaduais do Tocantins, descreveu-se seu cenário de gestão atual e verificaram-se as práticas de gestão adotadas nas UCs. As análises das informações coletadas indicaram que a maioria das unidades de conservação estudadas apresentaram muitas lacunas em sua gestão. Das áreas estudadas, uma apresentou nível de maturidade avançado, e três, nível de maturidade preliminar. O baixo desempenho pode estar relacionado com a cultura gerencial, de não considerar as unidades como organizações dependentes de processos complexos de relações tanto internas como externas. Apesar de se verificar a obtenção de benefícios, é possível que o principal fator a influenciar nas unidades tenha sido a má aplicação dos recursos humanos, materiais, financeiros e técnicos existentes.

Palavras-chave: Gestão, Excelência, Avaliação, Unidades de Conservação, Maturidade.

ASSESSMENT OF MANAGEMENT MATURITY OF FOUR FULL PROTECTION UNITS IN THE STATE OF TOCANTINS

ABSTRACT

Conservation Units, as any organization interested in improving the environmental performance of its activities, products and services, has, at its disposal, normative references to support a systemic and voluntary approach of its environmental and organizational aspects. Among the normative references, there are instruments of voluntary application such as MEG – Management Excellency Model, which directs the organization to the state of the art of management. Based on MEG, we intend to investigate the management maturity of four units of full protection conservation units in the State of Tocantins, to describe its scenario of current management and verify which management practices were adopted by the Conservation Units. The analysis of the information collected pointed out that most of the conservation units presented many gaps in their management. From the areas studied, one presented an advanced level of maturity, and three presented a preliminary level of maturity. The poor performance can be related to management culture of not considering the units as organizations depending on a complex proceeding of relationships, both internal

and external. Although it appears that there are benefits, it is possible that the main factors that have influenced the units can be attributed to bad application of existing human, material, financial and technical resources.

Key words: Management, Excellence, Evaluation, Conservation Units, Maturity.

EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE GESTIÓN DE CUATRO UNIDADES DE PROTECCIÓN INTEGRAL ESTADUALES DEL ESTADO DE TOCANTINS

RESUMEN

Las Unidades de Conservación como cualquier organización interesada en mejorar el desempeño ambiental de sus actividades, productos y servicios, tiene, a su disposición, referenciales normativos de soporte a un abordaje sistémico y voluntario de sus aspectos ambientales y organizacionales. Entre los referenciales normativos, como instrumentos de aplicación voluntaria se encuentran el MEG – Modelo de Excelencia en Gestión, que dirigen las organizaciones al estado del arte de la gestión. Basado en el MEG, se pretende investigar, la madurez de gestión de cuatro unidades de conservación de Protección Integral Estadales del Estado de Tocantins, describir su escenario de gestión actual y verificar prácticas de gestión adoptadas en las UCs. Los análisis de las informaciones recolectadas indicaron que la mayoría de las unidades de conservación estudiadas presentaron muchas lagunas en su gestión. De las áreas estudiadas, una presentó nivel de madurez avanzado, y tres presentaron niveles de madurez preliminar. El bajo desempeño puede estar relacionado con la cultura gerencial, de no considerar las unidades como organizaciones dependientes de procesos complejos de relaciones tanto internas como externas. A pesar de verificarse la obtención de beneficios, es posible que los factores principales que influenciaron en las unidades puedan ser atribuidos a la mala aplicación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos existentes.

Palabras-llave: Gestión, Excelencia, Evaluación, Unidades de Conservación, Madurez.

1. INTRODUÇÃO

O sistema brasileiro de áreas naturais protegidas foi instituído legalmente em 18 de julho de 2000, por meio da lei n.º 9.985, que criou o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC). Essa Lei estabelece critérios e normas que auxiliam na criação, implantação e gestão das áreas naturais protegidas, denominadas Unidades de Conservação – UC.

A criação do SNUC representou um marco para as unidades de conservação brasileiras, revelando um ambiente em que estas passariam a ter um instrumento regulatório que, dentre outras atribuições, atende ao regime especial de administração das UCs, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção, com elaboração de legislação específica direcionada às unidades de conservação brasileiras. Essa gama de legislações aplicadas às UCs, de uma forma indireta, propiciou a focalização das unidades, gerando, conseqüentemente, outros sistemas de gestão que atendessem a características especiais, desde sistemas estaduais e municipais de unidades de conservação, derivados e influenciados pelo próprio SNUC, até ferramentas e sistemas complexos, com avaliação de excelência, efetividade e eficácia na implementação das UCs.

Faria (1997) afirma que somente a criação de UCs não basta para assegurar o patrimônio natural e cultural de uma nação, pois não é suficiente assegurar uma diversidade de categorias de manejo que viabilize múltiplas oportunidades de aproveitamento sustentável se não se implementar o manejo efetivo para a conservação dos recursos nela existentes. Para o autor, mais importante do que a quantidade de UCs é a qualidade do que se conserva e a qualidade de seu processo gerencial.

Faria e Pires (2007) enfatizam que, para gerir uma área natural protegida, é fundamental possuir informações sistematizadas e é necessário selecionar as formas mais adequadas pelas quais essas informações vão subsidiar a tomada de decisões. Essa é uma tarefa complexa, mas contribui na construção de indicadores para a gestão do ambiente.

Um dos meios disponíveis para verificar a gestão é pelo processo de avaliação de desempenho, que exerce um papel de grande relevância em qualquer tipo de organização,

considerado o elo final na cadeia funcional da administração.

A avaliação do desempenho de uma organização deixou de considerar apenas os resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas sejam alcançados de forma sistêmica e global. Os resultados relacionados à conexão complexa entre as várias partes interessadas na organização – cidadão-usuário, sociedade e pessoas que constituem sua força de trabalho – também estão sendo observados.

No Brasil, o esforço de trabalhar o aspecto gerencial das unidades de conservação também tem refletido a aplicação de ferramentas que buscam avaliar e direcionar o trabalho nas UCs.

Araújo (2004) realizou um estudo sobre a gestão dos parques em Minas Gerais comparando dois modelos, um baseado na eficácia e outro baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Apesar de ambos os modelos apresentarem subjetividade em sua aplicação, ficou evidente no estudo que o modelo de excelência identifica não só os efeitos, mas também as causas dos efeitos mensurados. Para o autor, os efeitos são avaliados por meio do critério Resultados, e as causas, pelos demais critérios que compõem o modelo.

O MEG, uma metodologia aceita e preconizada internacionalmente para o meio organizacional das instituições, possui como finalidade maior alinhar a organização, relacionando seus processos segundo padrões de excelência. Trata-se, nesse sentido, de uma importante ferramenta para o que se convencionou chamar de “aprendizado organizacional”. Ou seja, ele proporciona às organizações que o aplicam uma visão coordenada e sistematizada de seus sistemas e soluções de gestão, em face do que é previsto como “estado da arte” preconizado pelo Modelo de Excelência, orientando assim a avaliação do nível de desenvolvimento e desempenho de suas práticas e o planejamento de melhorias.

O foco desse modelo são os Resultados, pois este critério mostra o grau de desempenho, ou seja, o grau de eficiência e eficácia dos outros critérios. Segundo a FNQ (2008: 6),

A organização que adota o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) como referência para a sua gestão, consegue mapear com clareza seu negócio. O primeiro passo é fazer uma avaliação da sua gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, o que significa, quase sempre, assegurar a qualidade dos seus produtos e a satisfação dos clientes.

A utilização do modelo de excelência em gestão pode ser vista como apoio à aplicação de ferramentas construídas especificamente para uma unidade ou construídas de maneira genérica, aplicável a qualquer categoria e porte de unidade de conservação; sob o ponto de vista organizacional, criar-se-á um ambiente profissional favorável à busca por resultados e ao desenvolvimento de outras metodologias.

A organização estratégica do MEG pode ser vista sob a ótica do PDCA (Plan – planejar, Do – executar, Check – verificar, Action – agir), que é um importante método de solução de problemas (AGUIAR, 2000).

O modelo é representado por critérios que, juntos, formam o “estado da arte” em gestão. Os quatro primeiros critérios do MEG, que trabalham a Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, formam um bloco que pode ser denominado de planejamento, no qual toda estratégia da UC é desenvolvida.

O segundo bloco de critérios é composto das Pessoas e Processos, e representa o esforço estratégico da organização no sentido de viabilizar condições técnicas e gerenciais para que as pessoas, por meio dos processos organizacionais, possam executar o planejamento de suas atividades.

Os Resultados da organização constituem o bloco de “controle”, pois servem para acompanhar a satisfação dos clientes, o orçamento e as finanças, o desenvolvimento das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

Finalmente, o sistema de Informação e Conhecimento, que representa a “inteligência da organização” e a forma com que são tratados os dados, considerando-se a estratégia pretendida, é a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores. Esse é o bloco de tomada de decisão e ação com

base nas análises críticas realizadas (BRASIL 2004 *apud* ARAÚJO, 2004).

Esse conjunto de critérios permite à organização compreender melhor o desenvolvimento de suas ações e sua relação com o aprendizado e a maturidade da gestão, bem como o valor adicional que estes podem trazer para o ambiente das organizações. A própria maturidade, por si só, é um guia para a melhoria e aperfeiçoamento. É nesse contexto que as organizações buscam sua adoção (SILVEIRA, 2008).

Segundo Oliveira (2006), “um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está, ‘espelhando-se’ nele para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a um ponto melhor que o atual, na busca da excelência”.

Dessa forma, pretende-se, com este estudo, avaliar o grau de maturidade da gestão de quatro unidades de conservação estaduais do Tocantins, com base no MEG, e, a partir daí, fornecer elementos analíticos que propiciem a melhoria das unidades em relação aos cenários apontados. Esta análise fará uma descrição do cenário de gestão atual das UCs e um comparativo entre as práticas adotadas, com ênfase nos resultados obtidos e nas oportunidades de melhoria gerencial detectadas no estudo.

A implantação de um modelo de maturidade implica esforços e uma forma adequada de atuação organizacional. Por sua vez, qualquer modelo de maturidade está relacionado com a mensuração dos níveis de gestão, em busca do aperfeiçoamento de suas capacitações, padrões e práticas, dando suporte a uma disciplina consistente em longo prazo.

Essa mudança gradativa de cultura pela introdução da prática de medição para avaliação do desempenho da gestão é fator de relevante contribuição à consolidação das unidades de conservação como serviço público de natureza ambiental (ARAÚJO, 2004). Esse fato reforça a necessidade de discutir ações e ferramentas relativas ao tema, incluindo-se no contexto da avaliação considerações quanto à aplicabilidade de modelos que tragam para dentro das UCs reflexão a respeito do desenvolvimento de ações

que possam gerar níveis de excelência nos resultados obtidos por elas.

2. METODOLOGIA

Para a classificação do estudo, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta é uma pesquisa intervencionista, pois pretendeu intervir com sugestões de melhoria na gestão das UCs. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários e realizadas observações da realidade estudada e uma análise dos dados obtidos.

No contexto deste estudo, o universo da pesquisa de campo foi composto de todo o sistema de Unidades de Conservação do Tocantins, totalizando 13 unidades; a amostra, por sua vez, foi composta das UCs de Proteção Integral, totalizando 4 unidades, que foram definidas sob o critério de elaboração de Planos Operativos Anuais (POAs). O critério de escolha pela efetividade nos POAs implica estar buscando UCs que tenham capacidade mínima de gestão, como recursos, pessoal e estrutura de apoio que subsidiem o processo dos programas de manejo de acordo com a categoria de cada unidade.

A amostra do estudo ficou representada pelas quatro Unidades de Conservação de Proteção Integral gerenciadas pelo governo do Estado do Tocantins. As unidades de conservação a que se referem o estudo são: Parque Estadual do Cantão (PEC), Parque Estadual do Jalapão (PEJ), Parque Estadual do Lajeado (PEL) e Monumento Natural das Árvores Fossilizadas (MONAF), distribuídas no território do Estado do Tocantins.

O trabalho de campo nas unidades foi desenvolvido a partir de entrevistas diretas, *in loco*, com a equipe gestora de cada unidade de conservação de proteção integral selecionada. Essa etapa teve duração de dois dias: um para a aplicação do questionário da ferramenta de diagnóstico para verificação da maturidade e dos cenários de gestão, outro para a aplicação do questionário de identificação das práticas de gestão adotadas pela equipe gestora da UC.

A ferramenta aplicada para a avaliação da maturidade e descrição dos cenários foi o *software* e-MEG Diagnóstico, da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). As questões são baseadas nos oito critérios encontrados no MEG.

Na aplicação da ferramenta e-MEG Diagnóstico, foram feitas adequações verbais, com analogias padronizadas referentes a alguns termos utilizados no diagnóstico para o contexto das unidades de conservação, como clientes, mercado, organização e governança corporativa, no intuito de nivelar o conhecimento dos termos no cotidiano organizacional e estabelecer uma correta relação com a realidade da UC.

O questionário do e-MEG Diagnóstico apresenta 33 perguntas (critérios), cada uma com 5 cenários (alíneas) como alternativas de resposta. O questionário com as descrições das práticas também apresenta 33 questões, pois se refere à descrição de cada prática adotada em relação aos cenários de gestão apontados no diagnóstico.

Cada Critério de Excelência é dividido em itens (Tabela 1). Cada item possui cinco alíneas (requisitos), descritas em cada critério no questionário do e-MEG Diagnóstico.

Tabela 1 – Critérios de excelência e seus itens

Liderança	Sociedade
Governança Corporativa	Aspectos sociais e ambientais
Ética	Desenvolvimento social
Valores e Diretrizes	Resultados
Tomada de Decisões	Informação e Conhecimento
Desenvolvimento da Liderança	Informações da organização
Aprendizado Organizacional e Cultura da Inovação	Informações comparativas
Desempenho da organização	Ativos intangíveis
Informações comparativas	Pessoas
Estratégias e Planos	Sistemas de trabalho
Formulação das estratégias	Capacitação e desenvolvimento
Definição de indicadores e metas	Qualidade de vida
Comunicação das estratégias e planos	Resultados relativos às pessoas
Desdobramento em planos de ação	Processos
Clientes	Principais processos
Segmentação, necessidades e expectativas dos clientes	Resultados dos processos principais de negócio e dos processos de apoio
Divulgação de produtos e marcas	Relacionamento com fornecedores
Canais de comunicação	Resultados relativos aos fornecedores
Satisfação dos clientes	Processos econômico-financeiros
Resultados relativos a clientes	Resultados econômico-financeiros

Fonte: O autor.

A progressão nos cenários disponíveis no diagnóstico representa a evolução e amplitude das Práticas de gestão implantadas pelas unidades, considerando os sete critérios que compõem o diagnóstico, com seus 33 itens, cada qual com cinco cenários (alíneas) distintos para enquadramento, dos quais apenas um foi escolhido. Dessa forma, foi feita uma análise para verificar a quantidade de cenários apontados para cada alínea representativa, a partir da soma dos

resultados das unidades, identificando-se a quantidade e os tipos de cenários apontados por unidade no diagnóstico.

As alíneas possuem valores progressivos em atendimento ao critério abordado, traduzindo-se em uma porcentagem em cada item, na qual se obtém a pontuação do critério.

Tabela 2 – Pontuação para cada alínea avaliada

Dimensões	Alínea	%
MÉTODO/APLICAÇÃO	A	0
	B	25
	C	50
	D	75
	E	100

Fonte: e-Meg Diagnóstico.

O Critério Informações e Conhecimento, por exemplo, vale 6 pontos percentuais, e seus itens Informações da Organização, Informações Comparativas e Ativos Intangíveis valem, respectivamente, 2 pontos percentuais cada. Se no item Informações Comparativas a porcentagem obtida na alínea for de 75%, sua pontuação neste item será de 1,5 pontos percentuais, num total de 2 pontos.

Na descrição das práticas adotadas em cada UC, foi utilizada uma planilha do Excel 2007, na qual se estabeleceram colunas de análise comparativa dos dados coletados, com o preenchimento das opções de cenário existentes no questionário e-MEG, respondido pelos gestores das unidades.

A análise global dos resultados considerou a aplicação do Diagnóstico e sua relação direta com a planilha de descrição das práticas de gestão, agrupando os critérios de análise de acordo com as etapas do Ciclo do PDCA, que considera a UC sob quatro perspectivas, a saber: Planejamento, Execução, Checagem e Ação Corretiva. Essa sequência propicia a visão por etapas no desenvolvimento da estratégia da unidade e os resultados alcançados com a retroalimentação das informações obtidas, constituindo uma visão sistêmica dos processos envolvidos no MEG.

O MEG, como modelo proposto, apesar de trabalhar tanto eficiência como eficácia, apresenta uma subjetividade em sua aplicação, pois considera uma opinião ou os conhecimentos do gestor sobre a UC em questão e o desenvolvimento de seus processos gerenciais. O resultado produzido pela aplicação do método estará sujeito a variáveis decorrentes do conhecimento técnico e dos conhecimentos locais por parte do gestor. Apesar de sua subjetividade, mas com foco na área organizacional, o MEG

pode ser aplicado da mesma forma em qualquer categoria de UC, pois atua em uma área comum a todos os tipos e categorias de unidades de conservação.

3. RESULTADOS

Como mencionado anteriormente, a análise dos dados foi realizada agrupando-se os critérios de excelência de acordo com as etapas do ciclo PDCA representadas no Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Planejamento, Execução, Checagem e Ação corretiva.

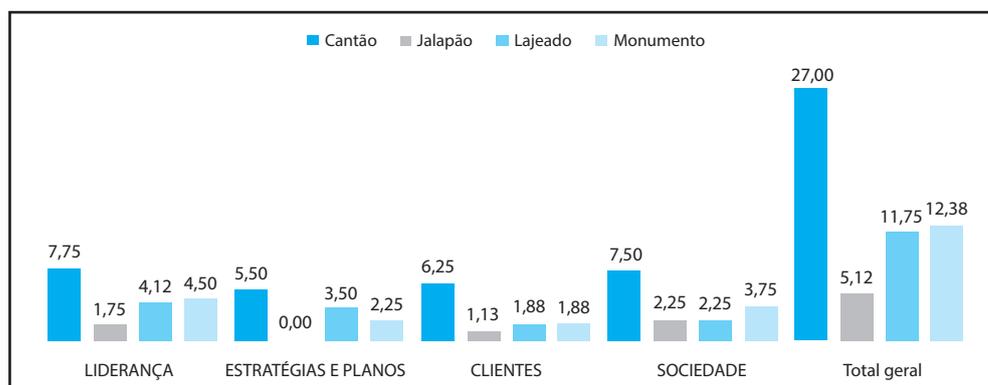
3.1. Planejamento

O bloco Planejamento é composto dos critérios: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes e Sociedade. Esses critérios representam uma sequência lógica no processo de planejamento de uma organização, possibilitando o alcance dos resultados em níveis excelentes.

Segundo o e-MEG, os critérios que compõem o bloco planejamento da UC representam 45% do total do diagnóstico, respectivamente divididos em 11% para o critério Liderança, 6% para o critério Estratégias e Planos, 16% para Clientes e 12% para o critério Sociedade. A Figura 1 apresenta a pontuação obtida pelas unidades para o bloco planejamento.

Dos 45% possíveis de se obter no bloco, o PE do Cantão, com 27%, obteve o melhor desempenho no planejamento, apontando práticas inter-relacionadas entre os critérios de avaliação. Nesse bloco, Cantão obteve proporcionalmente o melhor desempenho no critério Estratégias e Planos, alcançando 5,5% dos 6% possíveis de alcançar; outro critério bem desenvolvido foi a Liderança da unidade, obtendo 7,75% de 11% possíveis.

Figura 1 – Pontuação para o bloco Planejamento



Fonte: O autor.

Monumento e Lajeado apresentaram resultados semelhantes no planejamento, alcançando, respectivamente, 12,38% e 11,75%. Jalapão, por sua vez, obteve pontuação no bloco bem abaixo das demais unidades, apresentando apenas 5,12%, e teve o pior desempenho no critério Estratégias e Planos, não pontuando e nem apresentando qualquer prática nos itens de avaliação do critério.

No diagnóstico, ficou evidenciado que o diferencial entre as UCs no aspecto do planejamento foi relacionado com o desenvolvimento sistêmico dos critérios que compõem o bloco. A utilização desses critérios reflete a importância que a UC dá a seus processos de planejamento, e demonstra constância e disseminação de procedimentos gerenciais.

Na Tabela 3, encontra-se a avaliação das práticas adotadas pelas unidades no aspecto do planejamento, com ênfase nos itens do diagnóstico que não apresentaram ações, com o objetivo de evidenciar as oportunidades de melhoria gerencial das unidades.

De acordo com o método, observou-se, no caso do Jalapão, que alguns critérios e seus itens não foram contemplados com o desenvolvimento de práticas gerenciais que pudessem gerar algum tipo de resultado. Evidencia-se que a unidade não apresentou práticas em dez itens dos vinte possíveis, deixando critérios como Estratégias e Planos sem o desenvolvimento de nenhuma prática que associasse as estratégias da unidade à busca de algum resultado almejado pela gestão.

Tabela 3 – Itens sem práticas de gestão desenvolvidas no Planejamento

CRITÉRIOS	QUESITOS	PEC	PEJ	PEL	MONAF
LIDERANÇA	Ética			X	X
	Desenvolvimento da Liderança		X	X	X
	Aprendizado Organizacional e Cultura da Inovação		X		
	Desempenho da organização		X		
	Informações comparativas		X		
ESTRATÉGIAS E PLANOS	Formulação das estratégias		X		
	Definição de indicadores e metas		X		
	Comunicação das estratégias e planos		X		
CLIENTES	Satisfação dos clientes		X		
	Resultados relativos a clientes		X	X	
SOCIEDADE	Resultados		X		
Total		0	10	3	2

Fonte: O autor.

Na avaliação das práticas de gestão desenvolvidas por Lajeado, foi observado que a unidade apresenta várias práticas relacionadas ao planejamento. Ou seja, dos vinte itens existentes no planejamento, há ausência de práticas em apenas três, distribuídos em dois critérios distintos: o critério Liderança com seus itens Ética e Desenvolvimento da Liderança e o critério Clientes com o item Resultados relativos a clientes.

MONAF não apresentou práticas em dois itens, ambos no critério Liderança: Ética e Desenvolvimento da Liderança. Assim como no PEJ e no PEL, a ausência de algumas práticas voltadas para o desenvolvimento da liderança foi evidenciada na gestão do MONAF, demonstrando uma oportunidade de desenvolver práticas que atendam aos itens em questão.

O diferencial no planejamento das UC's foi observado no Cantão, e pode ser atribuído ao desenvolvimento de práticas associadas a todos os itens, alguns com resultados medidos há mais de dois anos, como o item Resultados Relativos a Clientes, pelo qual a unidade mapeia os resultados mediante indicadores e os compara com os referenciais de gestão dos anos anteriores, que subsidiam a reunião de realinhamento e planejamento estratégico.

Em outros critérios como Estratégias e Planos, Cantão, sistematicamente, considera na sua elaboração estratégica as demandas das partes interessadas, tendo como referência de atuação sua Missão e Visão de Futuro para preservar o alinhamento das ações. No critério Liderança, outro destaque no planejamento do Cantão, está implícita a implantação das práticas de gestão no item Desempenho da Organização, com a apresentação da análise de desempenho estabelecida por indicadores em reuniões técnicas com a equipe.

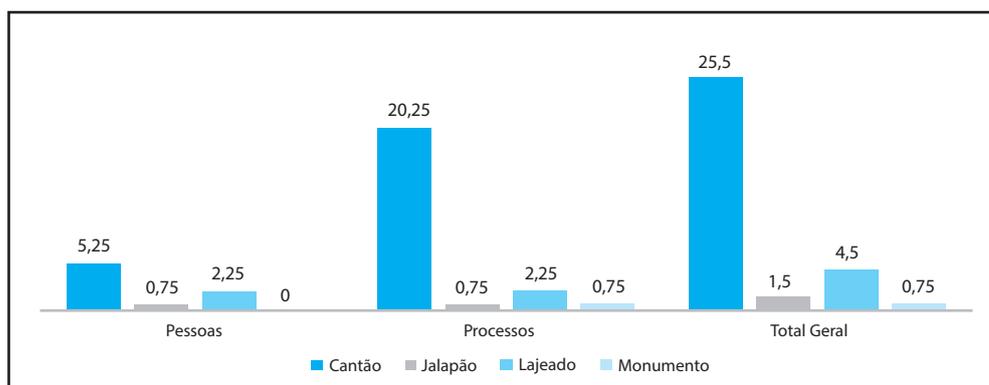
3.2. Execução

Este bloco de análise se refere à execução do planejamento da organização. Neste espaço se concretizam as ações que transformam os objetivos da organização e as metas dos planos em resultados, por meio das Pessoas e Processos da organização. Os critérios e itens de avaliação deste bloco representam 49% do diagnóstico, respectivamente divididos em 15% para o critério Pessoas e 34% para o critério Processos. Este último critério, porcentualmente, é o mais representativo no diagnóstico quanto à pontuação, pois reflete uma organização institucional com foco em padrões de trabalho para o alcance de resultados. Nestes critérios, parte-se do pressuposto de que as pessoas da organização, por meio de processos padronizados, promovem a execução das estratégias e planos formulados pela liderança com foco nos clientes e na sociedade.

A pontuação obtida pelas unidades de conservação, nos critérios que compõem o bloco de execução, apresentou dois patamares distintos, como demonstra a Figura 2: dos 49% possíveis, o PE do Cantão obteve 25,5%, Jalapão 1,5%, Lajeado 4,5% e Monumento 0,75%. Em termos percentuais, Cantão apresentou atendimento na ordem de 52%, destacando-se em relação às demais unidades. Lajeado atingiu 9,18%, Jalapão 3,06%, e MONAF, com 1,53%, obteve o menor desempenho em relação à execução.

Neste bloco, observa-se uma diferença importante na execução dos processos de gestão das unidades, o que evidencia falta de padronização nessa execução. Essa análise implica dizer que as unidades em questão devem focar a padronização dessa execução, desenvolvendo e compartilhando práticas para os critérios de Pessoas e Processos.

Figura 2 – Pontuação para o bloco Execução



Fonte: O autor

Na avaliação das práticas de gestão adotadas pelas unidades e exemplificadas na Tabela 4, foi dada ênfase aos itens do diagnóstico que não apresentaram práticas, com o objetivo didático de

evidenciar as oportunidades de melhoria gerencial das unidades que não as apresentam, como uma oportunidade de desenvolver alguma prática que atenda às unidades.

Tabela 4 – Itens sem práticas de gestão desenvolvidas na Execução

CRITÉRIOS	QUESITOS	PEC	PEJ	PEL	MONAF
PESSOAS	Sistemas de trabalho		X		X
	Capacitação e desenvolvimento				X
	Qualidade de vida		X		X
	Resultados relativos às pessoas		X	X	X
PROCESSOS	Principais processos		X	X	X
	Resultados dos processos principais de negócio e dos processos de apoio		X	X	X
	Relacionamento com fornecedores	X	X		X
	Resultados relativos aos fornecedores	X	X	X	X
	Processos econômico-financeiros				
	Resultados econômico-financeiros		X	X	X
Total		2	8	5	9

Fonte: O autor.

No Parque do Cantão, o diagnóstico demonstrou a existência de várias práticas. Dos dez processos possíveis, a gestão declarou que desenvolve oito práticas relacionadas aos itens. Cantão obteve resultados importantes, principalmente no desenvolvimento dos processos operacionais e de apoio da unidade, como apresentado no item “Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio” do critério Processos, no qual foi verificado como prática o acompanhamento dos processos principais e de apoio da unidade há mais de três anos.

Em termos de oportunidade de melhorias, o PEC apresentou dois itens, ambos relacionados a procedimentos e resultados com fornecedores no critério Processos, demonstrando que a unidade

ainda não considera sua relação organizacional com os fornecedores da UC.

No Parque do Jalapão, dos dez processos existentes no bloco de execução operacional, nos quais era possível desenvolver alguma prática de gestão, observaram-se duas práticas, o que evidencia uma oportunidade de melhoria representada por oito processos ligados à execução operacional da unidade, distribuídos nos critérios Pessoas e Processos. Jalapão, sob o aspecto da execução operacional, apresenta um total de oito processos que representam oportunidades de desenvolver práticas associadas, as quais sistematizem as rotinas organizacionais da unidade e possam apoiar o alcance de metas definidas em planejamento estratégico.

No PEL, foram identificadas algumas práticas relacionadas à execução operacional. Dos dez processos existentes no bloco, Lajeado apresentou práticas em cinco deles, a maioria em início de implantação, mas a unidade já demonstra que considera processos importantes como o item “Capacitação e Desenvolvimento” no Critério Pessoas, bem como “Relacionamento com Fornecedores” no Critério Processos, e é a única unidade a apresentar prática relacionada ao quesito. A maioria das práticas no PEL estão em início de implantação, como mostram os cenários de pontuação apontados no diagnóstico. Dessa forma, a unidade ainda não possui histórico de seus resultados nem práticas de gestão que foquem os resultados relativos à execução operacional como alvo de monitoramento contínuo.

De acordo com o diagnóstico do MONAF, dos dez itens/processos qualificados na execução operacional, identificou-se apenas uma prática desenvolvida pela unidade voltada ao item operacional “Processos econômico-financeiros”; o critério Pessoas não apresentou nenhuma prática de gestão associada. Nos critérios do bloco execução, podem-se observar os itens em que não foram desenvolvidas práticas e que foram predominantes no aspecto das considerações

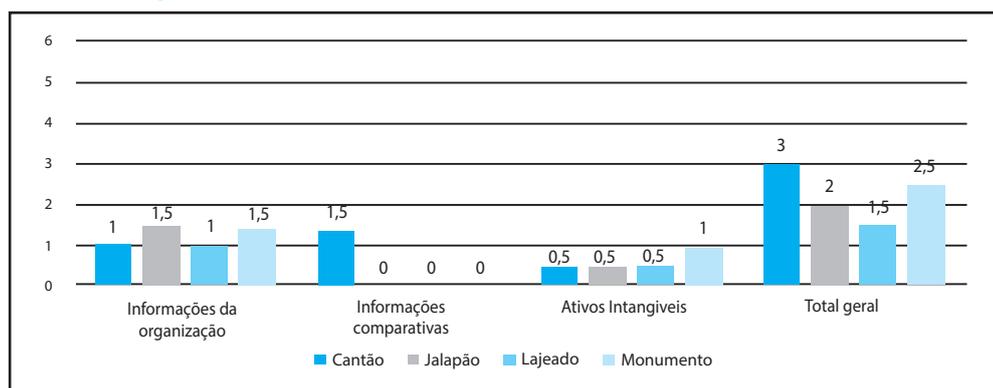
organizacionais na execução operacional do MONAF. Esse cenário totaliza nove itens em que podem ser desenvolvidas ações que auxiliem a unidade na busca de seus resultados propostos em planejamento estratégico.

3.3. Ação Corretiva

Este bloco representa 6% do diagnóstico e é composto somente do critério Informações e Conhecimento. Esta é a etapa de ação corretiva, ou seja, de desenvolvimento do aprendizado na organização durante a execução. Neste critério está o aprendizado da organização. As ações desenvolvidas neste contexto demonstram os valores organizacionais para a informação e o conhecimento produzidos na Unidade de Conservação, visto que, nesta fase, a UC deve agir no intuito de corrigir e melhorar suas práticas e, conseqüentemente, progredir em seu desempenho.

Neste critério foram analisados os fatores referentes à utilização da informação: se os dados produzidos possuíam algum referencial comparativo e se a organização desenvolvia uma gestão voltada para seus ativos intangíveis e geradores de diferenciais. A Figura 3 demonstra a pontuação do critério Informação e Conhecimento.

Figura 3 – Pontuação do critério informação e conhecimento



Fonte: O autor.

Nas práticas apresentadas pelas unidades no bloco da “Ação corretiva”, para os três itens possíveis, Cantão apresentou práticas e rotinas para todos, alguns em início de implantação, como o item “Ativos intangíveis”; ademais, neste item, com exceção do MONAF, que apresentou uma prática com amplitude de aplicação maior

que as demais unidades, todas as outras unidades desenvolvem prática em início de implantação.

O item em que as unidades mais se destacaram foi “Informações da organização”, no qual todas apresentaram práticas de gestão relacionadas, algumas com amplitude em maior

desenvolvimento, como a apresentada pelo PEJ e pelo MONAF.

Sobre os quesitos que não foram relacionados a qualquer procedimento no bloco da Ação corretiva, destaca-se “Informações comparativas”. Neste item, com exceção de Cantão, as demais unidades não apresentaram procedimentos relacionados à comparação de informações produzidas na organização e, com isso, não conseguiram estabelecer referenciais comparativos para o desenvolvimento dos processos na unidade.

As informações prestadas pela UC quanto ao desenvolvimento deste critério demonstram algumas oportunidades de melhoria, principalmente quanto à amplitude de desenvolvimento, pois a maioria das unidades está iniciando a implantação do critério em algumas áreas, o que sinaliza a consideração do mesmo no planejamento. Neste bloco, a unidade que está mais avançada é o Cantão, que atingiu 50% do

critério, enquanto as demais UCs estão abaixo deste patamar, apresentando quesitos sem nenhuma prática que reflita uma execução baseada em referenciais comparativos e sem considerar nem mesmo seus resultados de anos anteriores.

3.4. Checagem dos Resultados

Este bloco representa o controle no ciclo do PDCA. Neste espaço, é possível avaliar o desempenho da organização no atendimento ao usuário/cidadão, na qualidade do serviço, no uso dos recursos, no desenvolvimento das pessoas e no relacionamento com a sociedade.

Os itens de avaliação que compõem o bloco Resultados estão distribuídos ao longo do diagnóstico, e seu cenário de gestão, com descrição das práticas implícitas nos critérios do e-Meg Diagnóstico, como demonstrado na Tabela 5, aponta somente os itens de avaliação no diagnóstico que tratam de resultados da organização.

Tabela 5 – Pontuação das UCs no bloco Resultados

CRITÉRIOS	ITENS DE AVALIAÇÃO	Cantão	Jalapão	Lajeado	Monumento
CLIENTES	Resultados relativos a clientes	2,5	0	0	0
PESSOAS	Resultados relativos às pessoas	1,5	0	0	0
PROCESSOS	Resultados dos processos principais de negócio e dos processos de apoio	7,5	0	0	0
	Resultados relativos aos fornecedores	0	0	0	0
	Resultados econômico-financeiros	7,5	0	0	0
Total geral		22	0	0	0

Fonte: O autor.

As unidades avaliadas, com exceção do PE Cantão, que totalizou 22% nos itens relacionados, não evidenciaram seus resultados. A análise dos dados não implica dizer pragmaticamente que as unidades não possuem resultados, mas sim que, de

alguma forma, estes não estão sendo evidenciados com indicadores e práticas que reflitam a atuação e o estágio de gestão das unidades.

No PE Cantão, foi possível verificar que os principais resultados são decorrentes de estratégias e práticas gerenciais integradas e coerentes. Os principais resultados apresentam tendências favoráveis e bom nível de desempenho em relação aos referenciais comparativos, o que caracteriza uma aplicação contínua de práticas que buscam o atendimento dos requisitos das partes interessadas, como pesquisadores, turistas, comunidade local e conselho.

Sob a perspectiva de que as instituições devem produzir e apresentar seus resultados, as UCs Jalapão, Lajeado e Monumento estão com seis oportunidades de melhorias em seus processos relacionados a resultados e o desafio de implantar práticas de gestão que possam atender ao critério e aos seus itens de forma excelente.

O Cantão, apesar de apresentar muitos resultados, ainda não possui a prática de buscar dados e resultados relativos aos fornecedores, o que já representa uma oportunidade de melhoria no processo de avaliação e seleção de fornecedores.

As práticas relativas aos itens do bloco “Resultados” já foram contempladas em seus respectivos critérios; mas, relacionando-se a

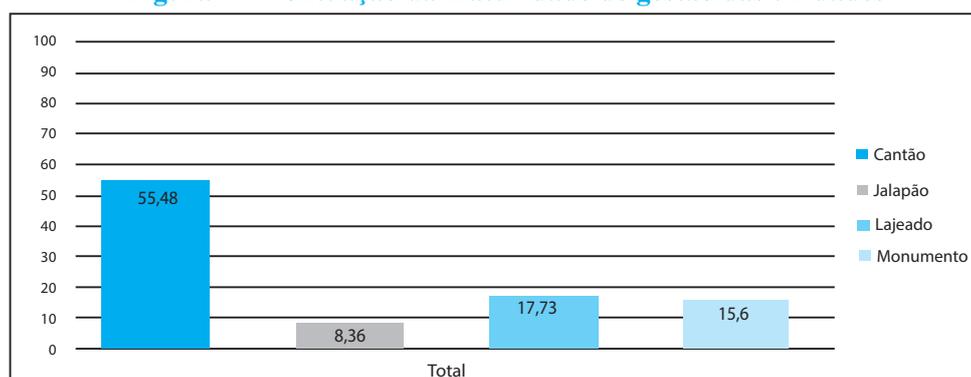
pontuação obtida pelas unidades com as práticas desenvolvidas, é possível visualizar que, com exceção do Cantão, que deixou de apresentar uma prática em relação aos seis itens que tratam de resultados no diagnóstico, as demais unidades não desenvolvem práticas voltadas ao monitoramento desse quesito.

Como explicitado anteriormente, a ausência de práticas neste bloco não implica dizer que não existam resultados, mas sim que as unidades não possuem práticas voltadas ao seu monitoramento e publicação, o que pode impactar significativamente o planejamento da unidade, considerando-se que a falta de histórico minimiza o potencial do planejamento, pois se perde a referência sobre resultados anteriores para planejamento de novas metas.

3.5. Maturidade de Gestão das Unidades de Conservação

A análise dos dados resultantes da aplicação do e-Meg Diagnóstico apresenta a distribuição geral da maturidade das Unidades de Conservação de Proteção Integral do Tocantins à luz do MEG. Conforme a Figura 4, o nível de maturidade da gestão das organizações variou entre dois níveis: 1 (preliminar) e 3 (avançado).

Figura 4 – Pontuação da maturidade de gestão das unidades



Fonte: O autor.

No nível 1 (preliminar), que corresponde às organizações que ainda estão em estágio embrionário de desenvolvimento de seu sistema de gestão, estão posicionadas as unidades Parque do Jalapão, Monumento das Árvores Fossilizadas e Parque do Lajeado. Essas unidades apresentam lacunas significativas na aplicação de práticas e rotinas nas principais funções gerenciais. Ainda não é possível evidenciar os principais resultados

decorrentes da aplicação de algumas práticas, e a maturidade gerencial de seus processos compromete o alcance dos resultados.

No nível 3 (avançado) enquadram-se as organizações que já possuem algumas práticas definidas e implantadas e que evidenciam alguns resultados em decorrência da aplicação de estratégias coordenadas. Neste nível enquadra-se

o Parque do Cantão, cujo sistema de gestão teve uma avaliação positiva, destacando-se na implementação dos Critérios do MEG. A maturidade avançada do Cantão destacou-se pela coerência e integração de suas práticas gerenciais e pela apresentação de refinamentos em algumas delas, caracterizando-se assim o aprendizado da prática e o amadurecimento gerencial com o aprendizado.

Com exceção do PE Cantão, que obteve 55,48% de maturidade, a demais Unidades de Conservação apresentaram pontuações baixas, com muitas oportunidades de desenvolvimento de práticas em todos os níveis da organização, variando de 8,61% para o PEJ, 15,6% para o MONAF e 17,73% para o Lajeado. Essa pontuação evidencia que a maioria das práticas empregadas está em estágio inicial em relação ao ideal representado nos critérios que compõem o Modelo de Excelência.

4. DISCUSSÃO

Sobre a Maturidade de Gestão das unidades, observou-se que a diferença do nível (grau) de maturidade do Cantão em relação ao Jalapão, Lajeado e Monaf advém da falta de metodologias e práticas aplicadas à mensuração de resultados por parte dos últimos. As práticas apresentadas pelas unidades por vezes eram as mesmas, porém,

Cantão declarava seu cenário com amplitudes que envolviam o ambiente interno e externo, monitoramento contínuo com histórico de resultados, desempenho superior aos referenciais esperados, implantação de ações corretivas e melhoramento de alguns processos.

Um dos fatores determinantes do diferencial entre as unidades foi a amplitude de atendimento aos cenários disponíveis no diagnóstico. Algumas unidades apresentaram amplitudes modestas quanto aos itens abordados nos critérios do e-Meg, declarando cenários limitado quanto ao alinhamento estratégico, à consideração dos ambientes interno e externo e ao monitoramento e refinamento de suas práticas. Essa amplitude diferencial entre as UCs variou de acordo com o tempo de monitoramento dos processos declarados pelas unidades, com seus resultados e com o refinamento das práticas existentes, o que implica um acompanhamento estratégico das atividades e abrangência das ações nos ambientes interno e externo.

Analisando-se o posicionamento de cenários na Tabela 6 em uma escala comparativa entre as unidades, observa-se uma concentração maior de cenários na alínea A, que reflete a falta de práticas de gestão, totalizando 45 dos 132 cenários identificados e evidenciando a falta de práticas, principalmente no PEJ.

Tabela 6 – Cenários das práticas de gestão

Cenários	PEC	PEJ	PEL	MONAF	Quantidade
A=0%	2	19	10	14	45
B=25%	4	12	10	8	34
C=50%	9	1	10	7	27
D=75%	14	1	3	4	22
E=100%	4				4
Total de Cenários	33	33	33	33	132

Fonte: O autor.

Com relação aos cenários na alínea B, na qual as unidades já apresentam alguma prática de gestão relacionada aos itens avaliados, foi possível observar que 34 itens foram avaliados como práticas iniciais que atendem, na ordem de 25%, aos processos avaliados. Assim, destaca-se novamente o PEJ como a unidade com maior número de cenários B, ou seja, com práticas ainda em início de implantação e com amplitudes limitadas ao ambiente interno.

No cenário estipulado pela alínea C, que atende em 50% ao item, foi possível observar uma variação pequena entre as unidades, que, juntas, totalizaram 27 cenários apontados na alínea em questão. Nesta alínea destaca-se o PEL, que apresentou o maior número de cenários, e em seguida o PEC e o MONAF, que demonstraram desenvolver práticas que já apresentam amplitudes maiores e que começaram a considerar

os ambientes interno e externo em suas estratégias.

Na alínea D, que representa 75% de atendimento ao item, as unidades concentraram 22 dos 132 cenários, nos quais se destacou o PEC, apresentando o maior número de cenários com práticas que refletem amplitudes relacionadas aos ambientes internos, externos e ao monitoramento contínuo de processos em muitas áreas na unidade.

Na alínea E, cenário estipulado como atendimento total aos padrões de excelência para os itens, apenas o PEC apresentou ações com amplitudes que geram monitoramento contínuo de muitos processos e refinamento de práticas já desenvolvidas. De acordo com o e-MEG, esse cenário é considerado o ideal, pois reflete o alinhamento estratégico e o estado da arte na gestão como aspectos relevantes para o alcance da excelência.

Dos 132 cenários disponíveis, 79 deles concentraram-se nas alíneas A e B, com amplitudes de cenários abaixo de 50% no atendimento aos itens dos critérios. O baixo desempenho parece ser uma realidade brasileira, pelo que é relatado na literatura por vários outros estudos que indicam o baixo desempenho gerencial do país (IBAMA, 2007; WWF, 1999, 2011; LIMA *et al.*, 2005; COSTA, 2006; ARAÚJO, 2009).

A maturidade de gestão das UCs estudadas variou do nível preliminar ao avançado, com três das quatro UCs avaliadas apresentando maturidade preliminar. O estudo realizado por Araújo (2004) em parques estaduais de Minas Gerais, aplicando o Modelo de Excelência em Gestão Pública, também apresentou resultados muito preliminares de desenvolvimento de práticas, cujo patamar ficou no nível mais baixo na escala em direção à Excelência. Araújo (2004) expõe uma situação em que as unidades não consideram alguns aspectos organizacionais, reflexo da ausência de práticas adotadas nas UCs. Essa situação é análoga à das unidades avaliadas neste projeto, pois, também nesse caso, foi evidenciada nos resultados a ausência de práticas voltadas para o meio organizacional, bem como houve resultados baixos em relação à sua maturidade e ao desenvolvimento de práticas gerenciais.

Silveira (2008) verificou que nas organizações tipo Administração Pública, Empresas Privadas com Controle Brasileiro e Entidades sem Fins Lucrativos há uma frequência relativa de baixa maturidade. É fato notório que a Administração Pública apresenta o maior percentual de baixa maturidade dos tipos estudados.

O baixo desempenho obtido pode estar relacionado com a cultura gerencial, de não considerar as unidades como organizações dependentes de processos complexos e de relações tanto internas como externas. A aplicação do MEG atende a essa lacuna, o que não implica dizer que os modelos utilizados não são adequados, mas sim que são direcionados somente aos efeitos, sem considerar as causas possíveis. Diferentemente, o MEG tem como uma de suas premissas básicas considerar causas sob a ótica de uma organização, relacionando-as com os efeitos produzidos em escala gerencial.

A evolução da maturidade na gestão de organizações depende de uma infinidade de fatores que, em sua maior parte, envolvem decisões em níveis estratégicos da política organizacional das instituições, tais como: construção ou revisão da Visão de Futuro, revisão dos Processos Principais e de Apoio, adequação de práticas que atendam aos objetivos e metas derivadas do planejamento estratégico. Muitas das vezes, tais fatores podem levar os gestores a questionar a aplicação de algumas práticas, e, em contrapartida, a construir uma visão sistêmica, confrontando práticas, estratégias e geração de valores.

5. CONCLUSÃO

Os resultados das UCs refletem as práticas implementadas nas rotinas organizacionais desenvolvidas pelas unidades amostradas, e que, algumas vezes, foram as mesmas para todas as unidades, diferenciando-se no diagnóstico por sua amplitude de atuação (alíneas).

As práticas adotadas pelo PEC tiveram sua maior concentração na alínea “D”, que corresponde em 75% de atendimento às exigências dos quesitos avaliados. O quantitativo pontuado nestes requisitos representou 42% dos quesitos existentes no diagnóstico, demonstrando que as práticas adotadas por Cantão estão disseminadas por grande parte da organização. De todo o diagnóstico de práticas, Cantão deixou de

apresentar apenas duas. Isso implica dizer que, com relação a oportunidades de melhorias básicas a serem enfrentadas, existem duas oportunidades para desenvolver rotinas e práticas de gestão ligadas a dois itens do critério Processos no bloco Execução.

No comparativo das práticas adotadas pelo PEJ, foi identificado que 57% de seus itens foram pontuados na alínea “A”, que se refere à inexistência de práticas que atendam ao item. Neste cenário, a unidade até reconhece que desenvolve alguma rotina ligada ao processo, mas de forma esporádica e pontual, sem nenhuma sistemática de acompanhamento. Concentrados na alínea “B”, próximo nível no diagnóstico, ficaram 36% das práticas de gestão desenvolvidas pelo PEJ, evidenciando que já há práticas em início de implantação para alguns quesitos.

Nas práticas desenvolvidas pelo PEL, obteve-se uma configuração de paridade entre as alíneas “A, B e C”, cada uma com 30% dos itens avaliados, o que implica dizer que os itens abordados no diagnóstico que estão na alínea “A” representam dez oportunidades de melhoria gerencial para o Parque do Lajeado iniciar o desenvolvimento de alguma prática. Das unidades que ficaram no nível de maturidade inicial, Lajeado obteve a melhor distribuição de práticas de gestão nos requisitos (alíneas) do e-MEG Diagnóstico, evidenciando dez práticas na alínea “C”, que representam um atendimento de 50% no item avaliado. Esse cenário pôde ser observado na pontuação obtida em sua Maturidade e pelas práticas desenvolvidas no contexto organizacional em relação às unidades que ficaram no nível inicial.

Para as práticas adotadas pelo MONAF, foi possível identificar que 42% delas estão apontadas no cenário da alínea “A”, que evidencia a falta de práticas. No quantitativo, isso representa quatorze oportunidades de melhoria gerencial que o Monumento tem para desenvolver alguma prática ou rotina em atendimento aos quesitos avaliados. Das unidades que ficaram no nível de maturidade inicial, o MONAF foi a que mais evidenciou práticas na alínea “D”, demonstrando que, em algumas áreas, já possui práticas mais consistentes e desenvolvidas, que atendem, na ordem de 75%, aos itens avaliados no modelo de excelência.

A metodologia do MEG identificou os efeitos da gestão e as causas responsáveis por esses

efeitos. Dessa forma, sua utilização é importante para o planejamento de um processo exitoso de melhoria da gestão nas unidades de conservação avaliadas.

Com base no exposto, conclui-se que a maturidade de gestão das Unidades de Conservação de Proteção Integral estaduais do Tocantins, de uma maneira geral, apresentou-se como baixa, em níveis preliminares, com exceção do PEC, que apresentou resultado em nível avançado. Unidades de Conservação como Jalapão, Lajeado e Monumento, de acordo com as recomendações do e-Meg Diagnóstico, estão aptas a iniciar seu processo de autoavaliação gerencial no instrumento “Compromisso com a Excelência” da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), que trata de organizações que estão em estágios preliminares de sua maturidade gerencial. Para o PE do Cantão, o e-Meg Diagnóstico recomenda a autoavaliação no instrumento “Critérios de Excelência”, pois foi possível identificar que já existem algumas práticas disseminadas por quase todas as áreas da organização, muitas das quais são contínuas e já passaram por algum tipo de refinamento.

As razões para o baixo desempenho gerencial de algumas unidades podem ser a má aplicação dos recursos humanos, que não são capacitados para atuar na gestão por excelência; o direcionamento de recursos materiais, financeiros e técnicos empregados no contexto gerencial; o aspecto organizacional vigente, que, como demonstrado no diagnóstico, não contempla o desenvolvimento de ferramentas de excelência que busquem resultados por meio da implantação coordenada de suas estratégias.

Dessa forma, é recomendável que as demais unidades que participaram deste estudo abordem sua estratégia gerencial considerando o MEG e seus fundamentos, a fim de possibilitar ao seu respectivo órgão gestor padronizar sua gestão organizacional, em busca de resultados com excelência.

6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. *Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma*. Belo Horizonte: Ed. DG, 2000. 229p.

ARAÚJO, M. A. R. *Subsídios ao planejamento do sistema estadual de unidades de conservação*:

tamanho, representatividade e gestão de parques em Minas Gerais. 2004. 253f. Tese (Doutorado em ECMVS) – Instituto de Ciências Biológicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ARAÚJO, M. A. R. (Org.). *Melhorando a efetividade da gestão de Unidades de Conservação: a experiência do Programa de Gestão para Resultados – PGR*. (Série Cadernos ARPA, 3). Brasília: MMA, 2009.

COSTA, A. L. S. Efetividade de manejo de duas unidades de conservação de proteção integral do Estado do Pará. 2006. 146 f. Dissertação (Mestrado em Conservação de Ecossistemas Florestais) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2006.

FARIA, H. H. Avaliação da efetividade de manejo de unidades de conservação: como proceder? In: CONGRESSO BRASILEIRO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO, 1., 1997, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Rede Nacional Pró-Unidades de Conservação, 1997. p. 366-383.

FARIA, H. H.; PIRES, A. S. Atualidades na gestão de unidades de conservação. In: ORTH, D.; DEBETIR, E. (Org.). *Unidades de Conservação: Gestão e conflitos*. Florianópolis: Insular, 2007. p. 11-41.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Cadernos de Excelência®: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®*. (Série Cadernos de Excelência, n. 1-8). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

IBAMA - Instituto Brasileiro de Meio Ambiente. *Efetividade de gestão das unidades de conservação federais do Brasil*. Brasília: Ibama; WWF-Brasil, 2007. 96 p.

LIMA, G. S. *et al.* Avaliação da efetividade de manejo das unidades de conservação de proteção integral em Minas Gerais. *Revista Árvore*, Viçosa-MG, v. 29, n. 4, p. 647-653, 2005.

OLIVEIRA, W. A. Modelos de maturidade – visão geral. *Revista Mundo PM*, v. 6, n. 6, ano 1, dez. 2005/jan. 2006.

SILVEIRA, G. A. *Fatores contribuintes para a Maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo de empresas brasileiras*. 2008. 375f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WWF – WORLD WILDLIFE FUND. *Áreas protegidas ou espaços ameaçados?* (Série Técnica, 1). Brasília: WWF, 1999. 12 p.

WWF – Brasil. *Efetividade de gestão das unidades de conservação no Estado do Pará*. WWF-Brasil; Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Pará; Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Brasília: WWF-Brasil, 2011. 64 p.

