

Perfil e percepção dos chefes de unidades de conservação do sistema estadual de áreas protegidas em Minas Gerais  
*Rafael Guimarães Alves, José Luiz Pereira Rezende, Luís Antônio Coimbra Borges, Marco Aurélio Leite Fontes, Luiz Wagner Rodrigues Alves*

---

## PERFIL E PERCEPÇÃO DOS CHEFES DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO SISTEMA ESTADUAL DE ÁREAS PROTEGIDAS EM MINAS GERAIS

### Profile And Perception Of The Managers Of Conservation Units Of Protected Area System Of Minas Gerais State

*Rafael Guimarães Alves*

MSc. Engenheiro Florestal Perito Criminal Federal  
Lavras/MG – Brasil  
rafloresta@yahoo.com.br

*José Luiz Pereira Rezende*

Professor UFLA. Departamento de Ciências Florestais  
Setor de Manejo Florestal  
Lavras/MG – Brasil  
jlprezen@dcf.ufla.br

*Luís Antônio Coimbra Borges*

Professora Adjunta UFLA. Departamento de Ciências Florestais  
Setor de Conservação da Natureza  
Lavras/MG – Brasil  
luis.borges@dcf.ufla.br

*Marco Aurélio Leite Fontes*

Professora Adjunta UFLA. Departamento de Ciências Florestais  
Setor de Conservação da Natureza  
Lavras/MG – Brasil  
fontes@dcf.ufla.br

*Luiz Wagner Rodrigues Alves*

Engenheiro Agrônomo. Dr. Pesquisador da Embrapa Amazônia Oriental  
Lavras/MG – Brasil  
lalves@cpatu.embrapa.br

Artigo recebido para publicação em 18/12/2009 e aceito para publicação em 10/06/2011

#### RESUMO:

*As Unidades de Conservação (UC) são espaços territoriais especialmente protegidos para a proteção dos recursos naturais. Minas Gerais abriga diversas UC criadas pelos vários níveis de governo. Destes, o estadual vem se destacando, tanto pela criação como pelas medidas para implantação das UC. Os gerentes destas UC são importantes atores deste processo e estabelecem a interface entre governo e a realidade de campo. Objetivou-se com este trabalho definir o perfil profissional dos chefes de UC estaduais mineiras, seu nível de capacitação formal, sua distribuição pelo Sistema Estadual de Áreas Protegidas (SEAP), o tempo na função e no cargo e a satisfação e perspectivas de trabalho dos mesmos. A metodologia utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados a todos os gerentes. As principais conclusões foram: o quadro de gerentes cresceu ao longo do tempo, mas continua deficitário; a idade média*

*dos gerentes diminuiu e a proporção de mulheres aumentou; há grande rotatividade na gerência das UC, impossibilitando a continuidade de muitos trabalhos; a formação acadêmica dos gerentes é considerada adequada; há apoio para o treinamento de funcionários, principalmente relacionados a cursos de caráter operacional, contudo, quase não ocorrem capacitações gerenciais; a remuneração é baixa e não estimula a maioria dos profissionais a fazer carreira na função; as condições desfavoráveis de atuação, por falta de recursos, desmotivam os gerentes; os gerentes lotados em sua região de origem apresentaram maior grau de satisfação, tendendo a se envolver mais em trabalhos de longo prazo e a se relacionar melhor com as comunidades; há acúmulo e desvio de função, comprometendo o desempenho gerencial.*

**Palavras-chave:** Instituto Estadual de Florestas. Recursos Humanos. Gerentes de Unidades de Conservação.

**ABSTRACT :** *The Units of Conservation (UC) are territorial spaces especially protected for the conservation of the natural resources. Minas Gerais shelter several UC created by the several government levels. Of these levels, the state is highlighting, both for the creation and for the measures for implantation of UC. The managers of these UC are important actors of the process, and they establish the interface between government and field reality. It was aimed at in this work to define the professional profile of the managers of Minas Gerais state UC, their level of formal training, distribution in the State System of Protected Areas–SEAP, the time in the function and in the position and their satisfaction and perspectives of work. The used methodology was the semi-structured interviews and applied questionnaires to all UC managers. The main conclusions were: the managers’ staff grew along the time, but it continues deficient; the managers’ medium age decreased and the women’s proportion increased; there is great relativity in the management of UC, disabling the continuity of many works; the managers’ academic formation is considered appropriate; there is support mainly for the employees’ training related to courses of operational character; however, managerial trainings hardly occur; the remuneration is low and it doesn’t stimulate the professionals to envisage a career in the function; the unfavorable conditions of performance, lack of resources, do not motivate the managers; the managers in their origin area presented larger satisfaction degree, tending to stay longer time in the work and relating better with the communities; there is function deviation, endangering the managerial activity performance.*

**Keywords:** IEF. Human Resources. Managers of Units of Conservation.

---

## INTRODUÇÃO

A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos, segundo Chiavenato (1999), semelhante às afirmações de Fayol (1981) de que Administrar “é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar e de Moura (1997) em que administrar é prover os meios e as condições necessárias para que a organização atinja seus objetivos, seja uma empresa ou uma Unidade de Conservação (UC).

A criação de grande número de UC nos últimos anos trouxe muitos desafios gerenciais, pois

aquela não foi acompanhada pela estruturação destas, ou mesmo dos órgãos que as gerem. O papel e a responsabilidade do Gerente da UC no processo de manutenção do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza (SNUC) são determinantes e de fundamental importância.

De acordo com o SNUC, os instrumentos de gestão das UC são: o conselho (consultivo ou deliberativo), o plano de manejo e o zoneamento. O plano de manejo corresponde ao principal instrumento de planejamento e de administração das UC. Ele baseia-se nos objetivos gerais da unidade de conservação para estabelecer o seu zoneamento, bem como as

normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais de forma harmonizada.

Graves problemas de gestão estão presentes na maioria das UC, conforme demonstra estudo publicado pelo IBAMA e WWF (2007), em que a efetividade de gestão de 246 UC federais foi avaliada, e os resultados foram que 32 UC (13%) obtiveram conceito “efetividade alta”, enquanto 125 (51%) estavam no extremo oposto, ostentando uma “efetividade baixa”. Por isso, 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 eficiente e democrático na gestão destas áreas (IRVING, 2007).

Durante avaliação das UC brasileiras, no contexto da elaboração do Plano Nacional de Áreas Protegidas, o componente humano também foi identificado como um dos grandes entraves, sendo que seis fatores para o agravamento foram apontados: o gerenciamento é atividade nova como política pública; as UC geralmente se situam em áreas remotas e isoladas; existe o risco de isolamento social e profissional para quem reside nestas regiões; os salários e condições de trabalho geralmente não são atraentes; as possibilidades de aperfeiçoamento e de progresso profissionais em geral ficam prejudicadas; os gerentes de UC tem nível de formação e capacitação profissional que lhes permite almejar outras ocupações (DRUMMOND;FRANCO; NINIS, 2006).

A prática de planejamento estratégico e operacional que se dá nas UC, principalmente por meio dos planos de manejo, é o principal item a ser observado. A Lei nº 9.985/00 (SNUC) estabelece a obrigatoriedade do plano de manejo para todas as UC, com prazo máximo de cinco anos a partir da data de criação para a sua elaboração e aprovação, o que raras vezes acontece. A existência de um plano de manejo ou o seu estágio de implementação (em elaboração ou em revisão) é um indicador relevante para analisar a qualidade da gestão das UC (DRUMMOND, FRANCO, NINIS, 2006). Porém, não basta considerar o plano de manejo em relação à sua elaboração, mas também à sua efetividade, como demonstrou Dourojeanni (2003), durante a avaliação de 50 planos de manejo brasileiros concluindo que a maioria é ineficaz e sua aplicação inexistente ou muito pequena.

A Lei 9985/00, que institui o SNUC, estabelece os tipos de conselhos que as UC devem dispor, entre deliberativo e, ou, consultivo. Esta inovação, juntamente com a obrigatoriedade de consulta pública para criação das unidades, é uma importante ferramenta de mediação e minimização de conflitos entre UC e comunidades, através da participação social na gestão destas. Assim sendo, a existência de conselho é um bom indicador do grau de implementação da unidade e de seu relacionamento com as comunidades relacionadas, porém 74% das UC federais não possuem conselho consultivo (DRUMMOND; FRANCO; NINIS, 2006).

Parece evidente que há um longo caminho a ser percorrido para que as UC atinjam um patamar desejável de gestão.

Objetivou-se neste trabalho analisar a gestão das UC no estado de Minas Gerais e definir o perfil profissional dos chefes de UC estaduais mineiras, seu nível de capacitação formal, sua distribuição pelo Sistema Estadual de Áreas Protegidas – SEAP, o tempo na função e no cargo e a satisfação e perspectivas de trabalho dos mesmos.

## MATERIAL E MÉTODOS

Para a realização deste trabalho foi feito um corte temporal, institucional e espacial na estrutura das UC do território mineiro.

Houve, ainda, um gradiente de rigor no corte efetuado para cada um dos elementos. Para o corte espacial, realizado com maior rigor, não foram buscadas experiências e comparações com UC fora do território mineiro. Para o corte institucional, realizado com rigor médio, apesar de não haver interesse específico em comparações entre esferas institucionais de gestão de UC em Minas Gerais (Federal, Estadual, Municipal e particular), informações que surgissem espontaneamente seriam não apenas acolhidas, mas também incentivadas; e, por fim, o corte temporal, realizado com nível de rigor baixo, pois era interesse explícito da pesquisa não apenas mostrar a atual situação de gestão das UC estaduais em Minas Gerais, mas também alguns fatos do passado que levaram à situação atual.

O universo deste trabalho são 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 da Natureza (SNUC), à exceção das Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPN), por não serem geridas pelo poder público.

Para identificar a distribuição dos gerentes no Sistema Estadual de Áreas Protegidas do Instituto Estadual de Florestas (SEAP-IEF) e avaliar sua capacidade para a gestão do mesmo, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos. Para tanto se usou questionários e entrevistas.

O questionário para levantamento de perfil e práticas de gestão foi aplicado a 45 dos 50 gerentes de UC estaduais em Minas Gerais (90% do total).

As entrevistas foram semiestruturadas e visavam a 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. A escolha dos entrevistados foi aleatória para cada categoria de UC e para cada regional do IEF.

A entrevista visou a avaliar a qualidade da gestão das UC estaduais em Minas Gerais e identificar e avaliar as ferramentas e os procedimentos usados. A entrevista abrangeu todos os tópicos constantes do objetivo desta pesquisa, tais como: ciclo de gestão, avaliação de resultados; níveis de gestão do Sistema Estadual de Áreas Protegidas (SEAP); objetivos de gestão; ferramentas de planejamento; relação com a comunidade; desafios de melhoria da gestão das UC estaduais em MG.

Fatos interessantes surgidos nas entrevistas, ainda que não constantes nos tópicos acima, foram coletados e aproveitados nas análises.

Para alguns quesitos, as informações objetivas foram complementadas com informações subjetivas, como por exemplo, suficiência da infra-estrutura e do pessoal.

Utilizou-se a estratégia de integração entre informações objetivas e subjetivas no questionário aplicado aos gerentes referentes aos temas: dados pessoais; formação profissional; participação do IEF; aspectos da relação de trabalho com o IEF; satisfação e tendência de permanência na função e na região; condições e problemas da gestão das UC estaduais. Os dados foram organizados e tabulados em planilha eletrônica.

## **ELABORAÇÃO DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS**

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”. Assim, os questionários foram enviados aos gerentes por meio da listagem de e-mails fornecida pela Diretoria de Áreas Protegidas (DIAP). Os gerentes preenchiam para si e para as UC sob a sua responsabilidade. Para as 19 UC sem gerentes, o formulário foi preenchido pelo próprio pesquisador, por meio de dados obtidos de diferentes fontes, especialmente a Gerência de Criação e Implantação de Áreas Protegidas (GECAP) e os Escritórios Regionais do IEF.

### ***Aplicação das entrevistas***

As entrevistas foram aplicadas ao longo de duas semanas, no fim de 2008. Foram 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.

### ***Ordenação dos dados***

Os questionários foram exportados do Google Docs para a extensão xls e processados na planilha eletrônica Excel para a construção de tabelas e de gráficos. Além da representação individual, algumas correlações gráficas (não estatísticas) foram feitas, buscando entender a interdependência entre os pontos estudados.

### ***Índice de Satisfação com a Região e Índice de Lotação Natural***

O índice de satisfação do gerente em cada região foi determinado a partir da média aritmética das respostas à pergunta: “até quando pretende permanecer na região em que está lotado?” As respostas poderiam ser pontuadas de zero (0) - satisfação máxima, meio (0,5) - satisfação média e um (1) - insatisfação máxima ou satisfação mínima.

O índice de lotação natural é a proporção de gerentes trabalhando em sua região de origem, de forma que, se o índice for um (1), todos os gerentes são da região, se for zero (0), todos os gerentes são provenientes de outras regiões.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### *Distribuição dos gerentes pelo SEAP*

Atualmente o IEF possui 50 gerentes para as

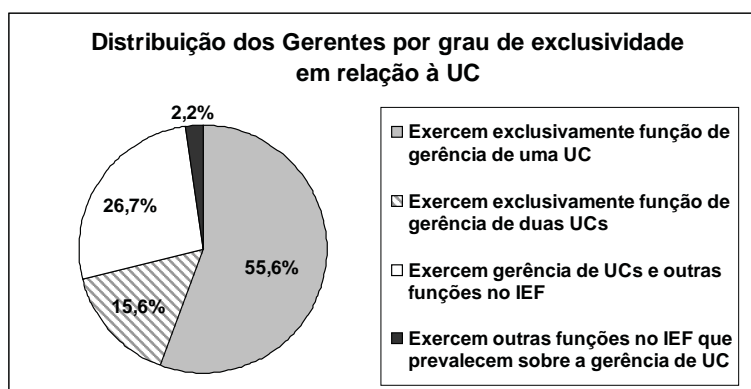
74 UC do estado, havendo dezesseis (16) UC sem gerentes e oito (8) profissionais gerenciam duas UC ao mesmo tempo.

Além disto, fazem parte das responsabilidades de doze (12) gerentes outras atividades do IEF, como fiscalização e vistorias alheias à UC. Para um deles, a atribuição de gerência de UC tem prioridade inferior às demais. A distribuição dos 50 gerentes entre as categorias das 58 UC do IEF está representada na Tabela 1, e a proporção dos mesmos em cada grau de dedicação à UC é representada na Figura 1.

Tabela 1: número de gerentes por categoria ou grupo manejado.

UC sob responsabilidade		Gerentes	
1 UC	Parque	26	42
	Estação Ecológica	7	
	Reserva Biológica	2	
	Área de Proteção Ambiental (APA)	4	
	Floresta Estadual	1	
	Monumento Natural	1	
	Refúgio de Vida Silvestre	1	
2 UC	Parque e APA	2	8
	Parque e Estação Ecológica	1	
	Parque e Reserva de Desenvolvimento Sustentável	1	
	APA e Refúgio de Vida Silvestre	1	
	2 APA	1	
	Reserva Biológica e Estação Ecológica	1	
	2 Reservas Biológicas	1	
Total de gerentes		50	

Figura 1: Grau de dedicação dos gerentes às UC em suas atribuições no IEF.

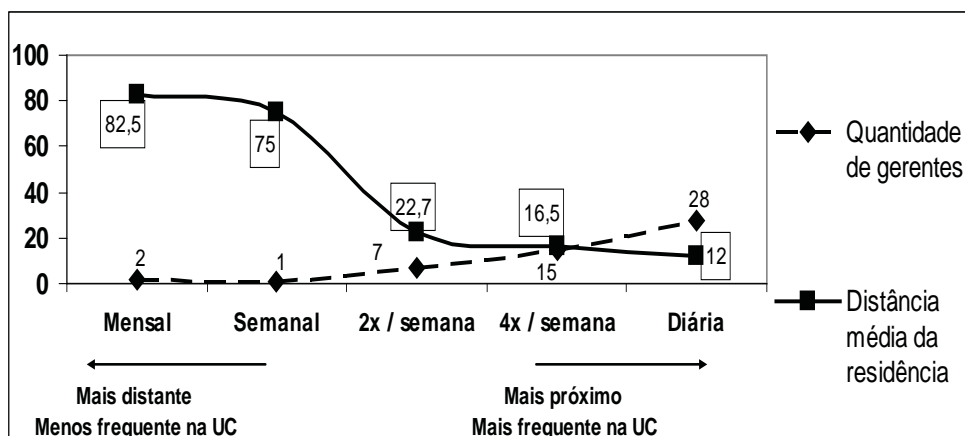


A carência de gerentes é evidente nas categorias Reserva Biológica (ReBio) e Área de Proteção Ambiental (APA), assim como em regionais onde há poucas UC e criadas há pouco tempo, como Nordeste, Alto Paranaíba e Triângulo.

Quanto mais distante a residência do gerente em relação à UC, menos presente ele se faz na mesma,

conforme Figura 2. Isto mostra a importância de que os gerentes sejam lotados nos municípios onde se localizam as UC. Há residências para os gerentes e para funcionários no interior das UC, sendo a forma mais eficiente de se manter presença ostensiva na UC e firmar a presença do Estado.

Figura 2: Frequência de presença dos gerentes em suas respectivas UC e distância (em quilômetros) da residência até a UC.

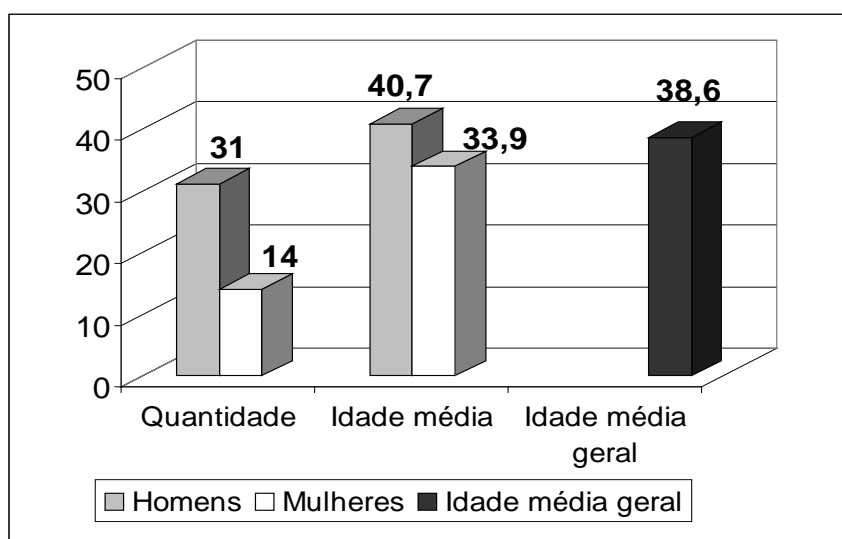


### Sexo, idade e local de origem

O quadro de gerentes das UC de Minas Gerais pesquisadas é composto de 45 pessoas, em que o número de homens (31 - 68,9%) é praticamente o

dobro do número de mulheres (14 - 31,1%), conforme Figura 3. A idade média dos gerentes é de 38,6 anos, sendo as mulheres em média mais novas, 33,9 anos, contra 40,7 anos dos homens.

Figura 3: Número e média etária, por sexo, dos gerentes das Unidades de Conservação estaduais mineiras.

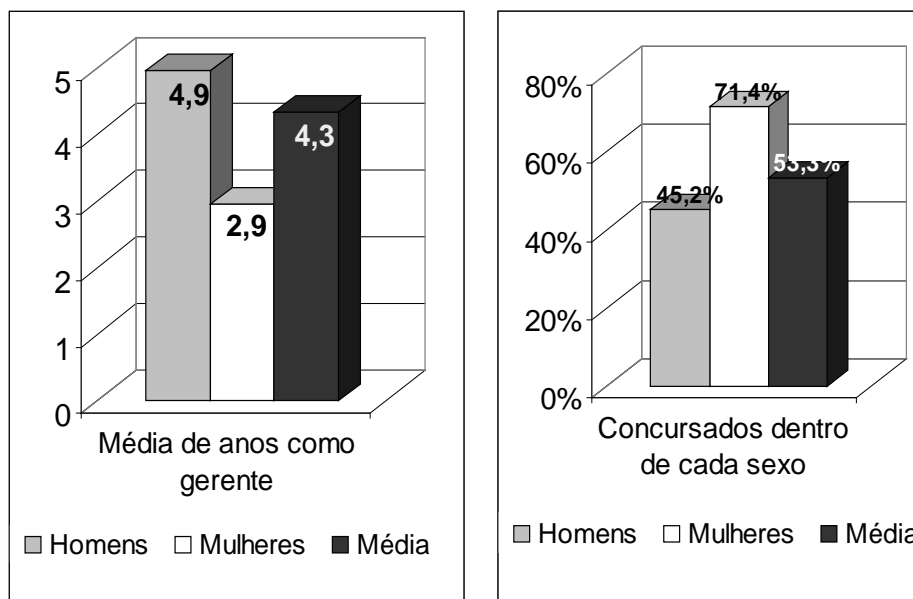




As mulheres, além de serem mais novas, têm menos tempo de serviço no IEF e, também, menos tempo como gerentes de UC, porém a maior parte é concursada (Figura 4). O tempo médio de trabalho

no IEF é de 7,8 anos para os homens e de 5,8 anos para as mulheres. O tempo médio à frente da gerência de UC é de 4,9 e 2,9 anos para homens e mulheres, respectivamente.

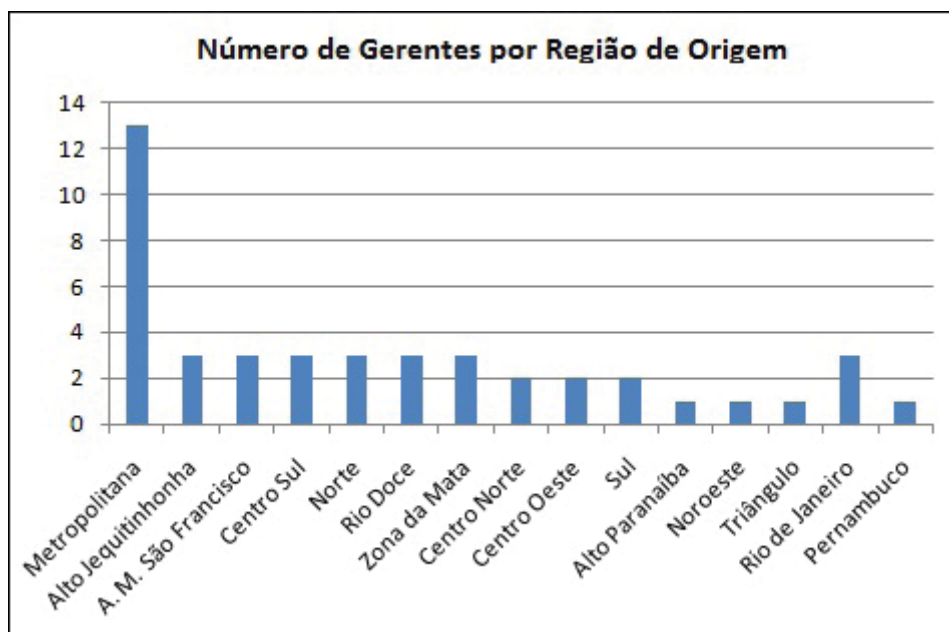
Figura 4: Tempo médio no trabalho dos gerentes, feminino e masculino (A) e Proporção entre as formas de contratação dos gerentes por sexo (B), nas Unidades de Conservação estaduais mineiras.



A região de origem dos gerentes das UC é bastante diversa, sendo a maior parte oriunda da região Metropolitana de Belo Horizonte (29,5%) (Figura 5). Há duas explicações não excludentes para este fato. A primeira é que uma região mais populosa pode fornecer maior proporção de mão de obra para qualquer função dentro do estado. A outra é que, com

a diminuição da contratação por recrutamento e aumento via concurso, as pessoas das grandes regiões metropolitanas tendem a ser mais bem preparadas e conseguir maior índice de aprovação. Reforça esta tese a presença de 3 (6,8%) gerentes oriundos do Rio de Janeiro, outra grande região metropolitana.

Figura 5: Número de gerentes, por região de origem, nas UC de Minas Gerais.

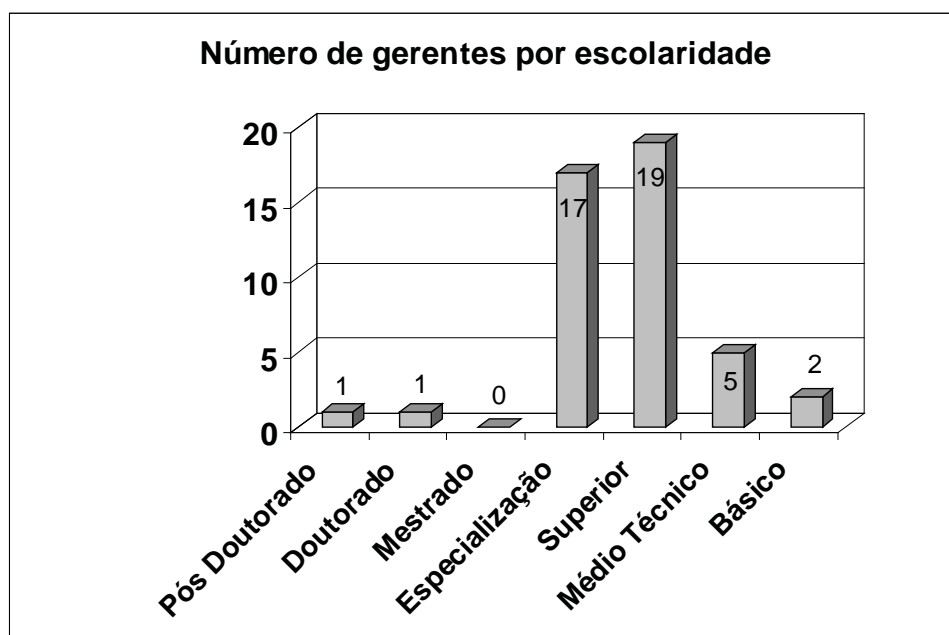


**Formação acadêmica e profissional**

O nível de formação escolar dos gerentes das UC de Minas Gerais varia de curso básico até

pós-doutorado, concentrando-se em formação nível médio tecnológico (5 - 11,1%), superior (19 - 42,2%) e especialização (17 - 37,8%), respondendo por 91,1% das formações (Figura 6).

Figura 6: Nível de formação escolar de gerentes nas UC de Minas Gerais.





O elevado número de gerentes com curso de especialização, que normalmente são realizados à distância e em horários extras, demonstra a vontade de se capacitar para o exercício da função, confirmando a afirmação de Drummond, Franco, Ninis (2006) de que os gerentes de UC têm alto nível de formação e capacitação profissionais o que lhes permite almejar

progresso na carreira profissional. Isto explica a alta rotatividade de profissionais no cargo.

A Tabela 2 mostra os cursos de capacitação realizados pelos gerentes das UC sem curso superior. Estas capacitações incluem cursos sobre GPS, incêndios florestais, educação ambiental, pronto-socorro, entre outros.

Tabela 2: Capacitações adicionais dos sete (7) gerentes das UC estaduais de Minas Gerais que não possuem curso superior.

Capacitação e circunstância institucional	Gerentes	Proporção
Cursou AMUC (Administração e Manejo de UC – oferecido pelo IEF em parceria com UEMG)	1	14,3%
Possui outras capacitações úteis à função	6	85,7%
Participou de capacitações trabalhando no IEF	4	57,1%
Participou de capacitações promovidas pelo IEF	3	42,9%

Há gerentes de nível superior que cursaram também, nível técnico. A Tabela 3 mostra a distribuição dos gerentes das UC que cursaram nível técnico, superior, especialização, mestrado e doutorado trabalhando no IEF e, ou, com ou sem apoio da instituição.

O apoio do IEF para que estes profissionais continuem estudando é fundamental, pois apenas

20% dos que fizeram curso técnico enquanto trabalhando não contaram com este tipo de apoio, assim como 33,3% dos que cursaram o ensino superior e especialização. As exceções são as pós-graduações *stricto sensu*, que foram cursadas por dois gerentes sem apoio do IEF.

Tabela 3: Nível dos cursos cursados pelos gerentes das UC estaduais de Minas Gerais: total, trabalhando no IEF (e % em relação ao total), e com apoio do IEF (% em relação aos que cursaram trabalhando no IEF).

Nível Cursado	Total	Trabalhando no IEF	% do total	Com apoio do IEF*	% dos cursados no IEF
Médio técnico	13	5	38,5%	4	80,0%
Superior	38	6	15,8%	4	66,7%
Especialização	19	12	63,2%	8	66,7%
Mestrado e doutorado	2	2	100,0%	0	0,0%

\* Licenças e/ou diárias.

A formação profissional dos gerentes das UC de Minas Gerais abrange doze (12) áreas, com destaque para a Biologia com 21 (45,6%) e Geografia, Engenharia Florestal e Agronomia com três (6,5%) cada uma (Tabela 4). Há também dois (4,3%)

gerentes formados em Administração de Empresas, o que parece coerente com o cargo de gestores que ocupam. Este parece coerente por serem todos cursos que contemplam a conservação ambiental em suas grades curriculares.

Tabela 4: Área de formação dos Gerentes das UC em Minas Gerais. Lavras, 2009.

Curso de Formação	Número de Gerentes
Biologia	21
Geografia	3
Engenharia florestal	3
Agronomia	3
Administração de Empresas	2
Gestão de Meio Ambiente	1
Turismo	1
Tecnologia em Meio Ambiente	1
Ciências	1
Zootecnia	1
Psicologia	1
Ciências da Computação	1
Física	1

O IEF ministra, desde 1992, em parceria com a Fundação de Filosofia, Ciências e Letras de Caran-gola e à Universidade do Estado de Minas Gerais (FAFILE/UEMG) e Fundação Biodiversitas, o curso Administração e Manejo de Unidades de Conservação (AMUC). Concebido como curso de pós-graduação, embora gerentes sem curso superior já o tenham cursado o AMUC objetiva:

*ministrar os conceitos básicos de manejo e conservação de recursos naturais, legislação e políticas ambientais, integração das áreas protegidas e seu entorno, comunicação, planejamento, técnicas de liderança e supervisão, conservação e desenvolvimento social, entre outros assuntos, que servirão de alicerce para a melhoria das atividades ligadas à administração das UC. AMUC (2009)*

Contudo, apenas onze (24,4%) dos 45 gerentes amostrados cursaram o AMUC. Considerada a importância deste tipo de capacitação para a função

de gerência, era de se esperar que todos os gerentes o tivessem cursado. Este fato corrobora a tese de que o Instituto não possui como programa institucional a capacitação de seus funcionários administrativos. Apenas nove (20%) dos gerentes disseram possuir outras capacitações úteis à função adquiridas em cursos promovidos pelo IEF (Figura 7). Gerentes que possuem capacitação útil não promovida pelo IEF somam 20 (44,4%) indivíduos, evidenciando ser a busca voluntária e independente por capacitação a principal via. Um grande contingente de gerentes das UC, ou seja, 35,6% (16), não possuem nenhuma capacitação apontada como útil à função. Há duas possibilidades: ou estão desmotivados e não desejam mais buscar o aperfeiçoamento para a função, ou são novos e ainda não tiveram tempo para buscar a capacitação que o Instituto pode fornecer. Este fato é ilustrado pela fala de um gerente experiente e de um iniciante na profissão, respectivamente:

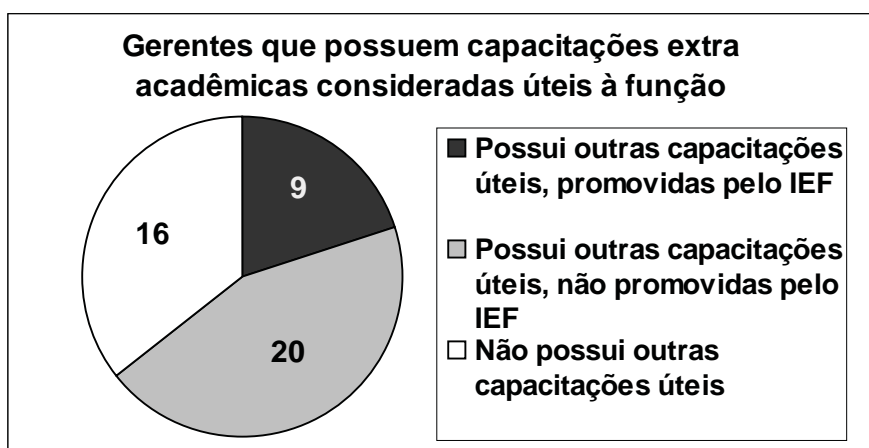
*“Falta capacitação dos gerentes, abrindo o horizonte e perspectiva dos gerentes e demais*

*peças envolvidas com a UC. Falta explorar mais os potenciais dos gerentes...”*

*Eu conheço o IEF e acho que ele só tá crescendo. Eu espero, a única coisa que eu espero, que o IEF ainda deixa a desejar, é a parte do*

*recurso humano... Ele ainda não trata, igual uma empresa de grande porte, que trata seus funcionários com determinada postura... Ele tá crescendo muito mas tá esquecendo que o IEF são pessoas.*

Figura 7: Avaliação da capacitação extra-acadêmica considerada útil à função dos gerentes das UC de Minas Gerais.

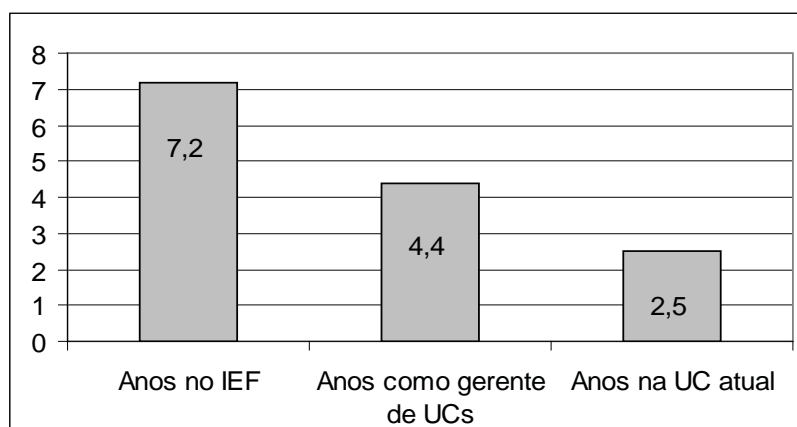


É evidente, portanto, que os avanços que o IEF vem conseguindo em vários aspectos relacionados à gestão dos recursos naturais mineiros devem ser estendidos aos gerentes das UC de maneira mais efetiva.

#### *Tempo no Instituto Estadual de Florestas (IEF), na função e no cargo*

O tempo médio de trabalho no IEF dos profissionais que exercem cargo de gerência é de 7,2 anos e, à frente da gerência de UC, é de 4,4 anos, conforme Figura 8. Em média, os gerentes estão à frente da UC que gerenciam há 2,5 anos.

Figura 8: Avaliação do perfil dos gerentes em função do tempo médio que estão no IEF, atuando como gerente e à frente da UC atual.

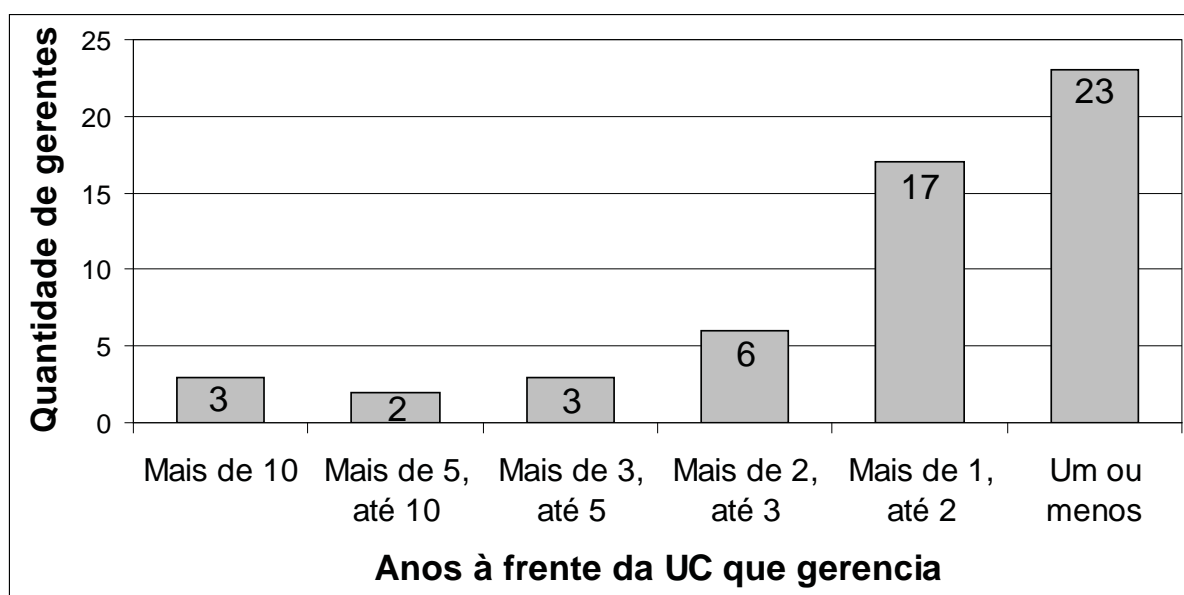


O baixo tempo médio à frente da UC pode ser visto na Figura 9 que mostra que 51,1% dos gerentes ocupam o cargo há menos de um ano e 74% há menos de dois anos. A administração é entendida como um processo de amadurecimento, assim, o IEF deveria adotar políticas que aumentem o tempo médio de permanência dos gerentes à frente das unidades que chefiam.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Theulen (2003), em UC federais, indicaram que os gerentes preferem a co-gestão, sendo semelhantes

aos resultados desta pesquisa, que indicam que 86% dos gerentes foram parcial ou totalmente favoráveis à co-gestão, por esta resolver parcialmente a carência de pessoal, apontada como o principal problema pelos gerentes, e não a falta de recursos financeiros como se esperava. A autora avaliou, ainda, as mudanças de percepção dos gerentes no período 1993-2003, concluindo que ocorreram poucas modificações. Lima et al. (2005) observaram que, para as UC de proteção integral do território mineiro, também há carência de recursos humanos.

Figura 9: Avaliação do perfil do gerente em função do tempo que está à frente da UC em Minas Gerais.

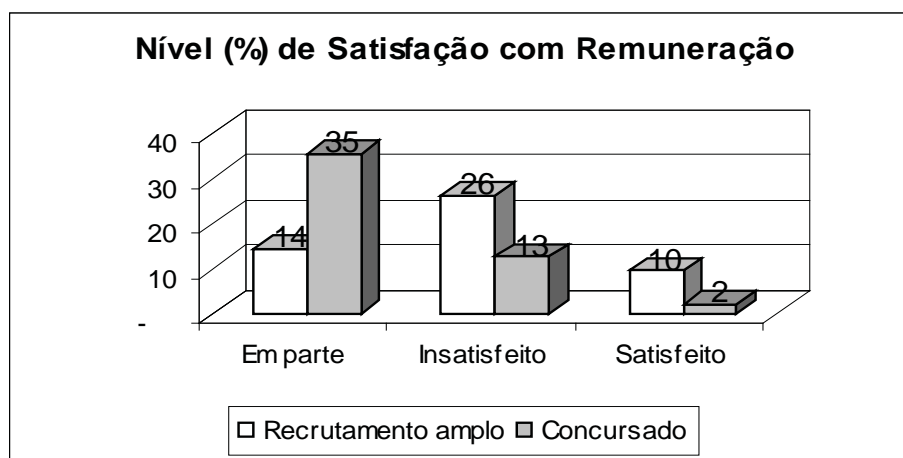


### *Satisfação e perspectivas com as condições e com o local de trabalho*

O nível de satisfação dos gerentes com a remuneração foi baixo, conforme mostra a Figura 10, sendo que se observa uma ambigüidade entre os diferentes grupos, segundo a forma de contratação. Pelos resultados pode-se perceber que o grupo dos gerentes contratados por recrutamento é mais insatisfeito (26,2%) do que os gerentes contratados via concurso (12,5%), que apresentam alto percentual

(35,4%) de indivíduos parcialmente satisfeitos, e apenas 2,1% satisfeitos, enquanto os contratados por recrutamento apresentam 9,5% de indivíduos satisfeitos e 14,3% de gerentes satisfeitos parcialmente. Esta é uma situação delicada, pois indivíduos insatisfeitos tendem a ser mais incisivos nas suas posições, muitas vezes negativos, principalmente em instituições que apresentam dicotomia na estrutura de contratação, em que um grupo é administrado diferentemente de outro, apesar de exercerem as mesmas funções.

Figura 10: Nível (%) de satisfação com remuneração dos gerentes contratados por concurso e recrutados pelas UC de Minas Gerais. Lavras, 2009.

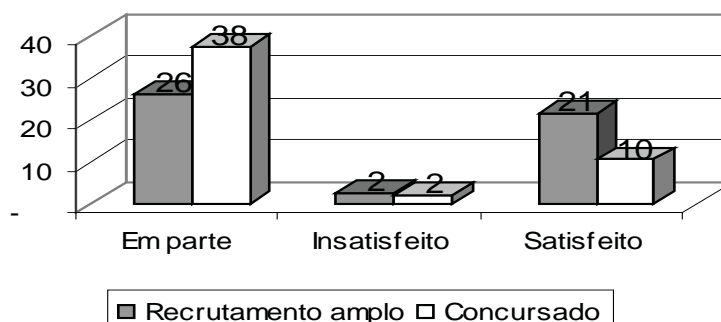


O nível de satisfação dos gerentes com as condições de trabalho das UC do IEF foi baixo (Figura 11), para concursados (10,4%) e para recrutados (21,4%), muito embora o percentual de satisfação destes seja o dobro daqueles. Esta situação mostra que,

independente da forma de contratação do profissional, a condição de trabalho é ponto preocupante nas UC, corroborando o que afirmaram Drummond, Franco, Ninis (2006) que salários e condições de trabalho nas UC, geralmente, não são atraentes.

Figura 11: Nível (%) de satisfação com condições de trabalho dos gerentes contratados por concurso e recrutados pelas UC de Minas Gerais. Lavras, 2009.

### Satisfação (%) Com Condições de Trabalho



A perspectiva dos gerentes em relação à fixação da moradia na região de trabalho é apresentada na Tabela 5, na qual se observa que o número de gerentes que deseja morar permanentemente em suas áreas de lotação totaliza 22 (48,9%). Destes, apenas um não está satisfeito com as condições de trabalho e nove (20%) não estão satisfeitos com as condições de remuneração. Os demais gerentes pretendem trabalhar no local

somente até conseguirem transferência para lugar melhor (8 indivíduos ou 17,8%) ou não sabem (situação de passividade) até quando ficarão no local atual (15 ou 33,3%). Dentro destes dois últimos grupos, apenas um indivíduo não está satisfeito com as condições de trabalho, embora 8 não estejam satisfeitos com a remuneração, demonstrando que as condições de trabalho e a remuneração não estão, necessariamente, atreladas.

Tabela 5: Avaliação da vontade de permanecer no local de lotação versus o nível de satisfação com condições de trabalho e remuneração, dos Gerentes das UC em Minas Gerais.

Pretensão de morar na região	Nível de satisfação com condições de trabalho no IEF	Nível de satisfação com a remuneração	Número de gerentes na categoria	
Permanentemente	Satisfeito	Satisfeito	4	22
		Não Satisfeito	2	
		Parcialmente Satisfeito	1	
	Parcialmente Satisfeito	Não Satisfeito	6	14
		Parcialmente Satisfeito	8	
		Não Satisfeito	1	
Até conseguir transferência	Satisfeito	Parcialmente Satisfeito	1	8
		Não Satisfeito	2	
		Parcialmente Satisfeito	4	
	Parcialmente Satisfeito	Não Satisfeito	1	1
		Não Satisfeito	1	
		Não Satisfeito	1	
Não sabe	Satisfeito	Satisfeito	1	15
		Não Satisfeito	1	
		Parcialmente Satisfeito	4	
	Parcialmente Satisfeito	Não Satisfeito	4	9
		Parcialmente Satisfeito	5	
		Parcialmente Satisfeito	5	

As regiões em que os gerentes são mais satisfeitos com o local onde estão são: Zona da Mata e Triângulo Mineiro, seguidos de Rio Doce e Centro Sul, conforme se observa na Tabela 6. Por outro lado, a região com pior índice de satisfação é o Noroeste, na qual apenas um gerente respondeu à consulta, assim a lei dos pequenos números

pode mascarar os resultados, que deve ser levado em conta para quase todas as regiões. Há diversas possibilidades para explicar esta situação, como as diferentes condições de qualidade de vida oferecidas pelas regiões, a forma de recrutamento dos gerentes em cada regional e o local de origem dos gerentes em relação à sua lotação.

Tabela 6: Índice de satisfação de cada uma das regiões de lotação dos gerentes.

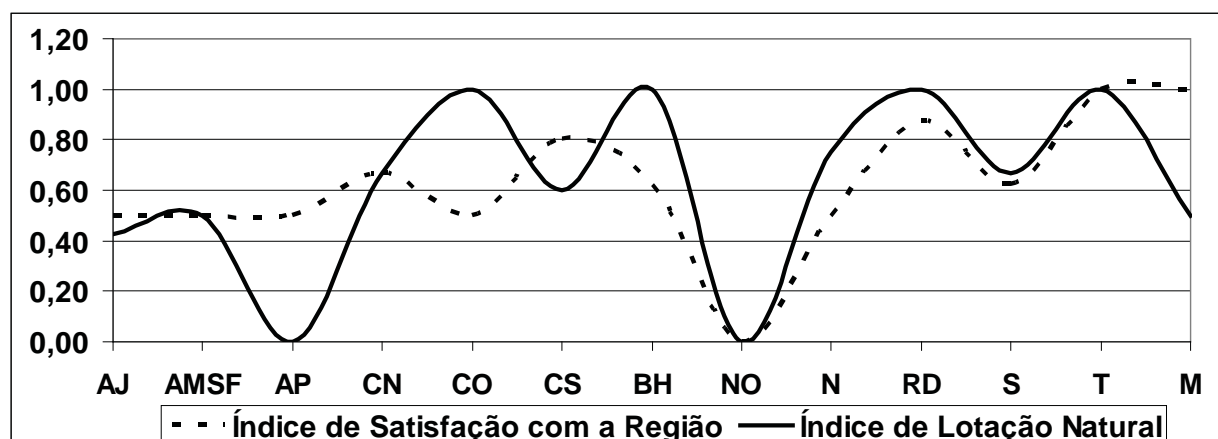
Região de origem	Gerentes	Índice de Satisfação com a região
M Zona da Mata	2	1
T Triângulo Mineiro	1	1
RD Rio Doce	4	0,88
CS Centro Sul	5	0,80
CN Centro Norte	3	0,67
S Sul de Minas	4	0,63
BH Metropolitana	4	0,63
AP Alto Paranaíba	1	0,50
AJ Alto Jequitinhonha	7	0,50
AMSF Alto Médio São Francisco	6	0,50
N Norte de Minas	4	0,50
CO Centro Oeste	2	0,50
NO Noroeste	1	0



A comparação entre o índice de satisfação com a região e o índice de lotação natural é apresentada na Figura 12, na qual se observa a existência de correlação entre satisfação com a região e lotação na região de naturalidade do gerente. Apresentaram

grandes variações apenas regiões onde a amostra é demasiadamente pequena, com apenas um ou dois gerentes, a saber: Alto Paranaíba (AP), Centro Oeste (CO) e Zona da Mata (M).

Figura 12: Avaliação da vontade de permanecer no local de lotação versus o índice de lotação natural dos gerentes das UC estaduais em Minas Gerais.



É evidente a importância de se buscar profissionais que sejam naturais da região de cada UC para facilitar a penetração do gerente nas comunidades, através de identificação cultural, fazendo com que o corpo técnico do órgão seja mais satisfeito e apto a realizar um trabalho de longo prazo na UC.

## CONCLUSÕES

O quadro de gerentes cresceu ao longo do tempo, mas continua deficitário.

A idade média dos gerentes diminuiu e a proporção de mulheres aumentou.

Há grande rotatividade na gerência das UC, impossibilitando a continuidade de muitos trabalhos.

A formação acadêmica dos gerentes é considerada adequada.

Há apoio para o treinamento de funcionários principalmente relacionados a cursos de caráter operacional, contudo, quase não ocorrem capacitações gerenciais.

A remuneração é baixa e não estimula a maioria dos profissionais a fazer carreira na função.

As condições desfavoráveis de atuação, por falta de recursos, desmotivam os gerentes.

Os gerentes lotados em sua região de origem apresentaram maior grau de satisfação, tendendo a se envolver mais em trabalhos de longo prazo e a se relacionar melhor com as comunidades.

Há desvio e acúmulo de função, comprometendo o desempenho gerencial.

## REFERÊNCIAS

AMUC. ADMINISTRAÇÃO E MANEJO EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO. Disponível em: <[http://www.ief.mg.gov.br/index.php?Itemid=124&id=86&option=com\\_content&task=view](http://www.ief.mg.gov.br/index.php?Itemid=124&id=86&option=com_content&task=view)> Acesso em: 10 jun. 2009.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus, v. 1, 1999.

DOUROJEANNI, M. J. Análise crítica dos planos de manejo de áreas protegidas no Brasil. Pelotas. Bager, Alex. 2003, p.1-20.

DRUMMOND, J. A.; FRANCO, J. L. A.; NINIS, A. B., 2006. O estado das áreas protegidas do Brasil – 2005. Brasília: MMA, 200 p. ago. de 2006.

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. 9a ed. São Paulo: Atlas, 1981.

IRVING, M.A. Áreas protegidas e inclusão social: construindo novos significados. Rio de Janeiro: Fundação Bio-Rio. Aquarius. 2007.

LIMA, G. S.; RIBEIRO, G. A.; GONÇALVES, W. Avaliação da Efetividade de Manejo das Unidades de Conservação de Proteção Integral em Minas Gerais. Revista Árvore, Viçosa, v. 29, n. 4, p. 647-653, 2005.

MOURA, L. R. Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

THEULEN, V. 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, 2003.

WWF – IBAMA. Efetividade de gestão das unidades de conservação federais do Brasil. Brasília: Ibama, WWF-Brasil.2007. 96 p.