

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Parque Nacional da Furna Feia

**Planejamento Estratégico do Parque Nacional da Furna Feia:
diretrizes e mapa estratégico**

**Leonardo Brasil de Matos Nunes
Mossoró-RN
2015**

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Parque Nacional da Furna Feia

**Planejamento Estratégico do Parque Nacional da Furna Feia:
diretrizes e mapa estratégico**

Trabalho Final apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, com apoio da GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, como requisito de conclusão.

**Leonardo Brasil de Matos Nunes
Mossoró-RN
2015**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Leonardo Brasil de Matos Nunes
Mossoró-RN
2015

Planejamento Estratégico do Parque Nacional da Fuma Feia: diretrizes e mapa estratégico

Trabalho Final apresentado ao
Ciclo de Formação em Gestão
para Resultados do Instituto
Chico Mendes de Conservação
da Biodiversidade, com apoio
da GPA-Worldwide
Consultants, GIZ – Deutsche
Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit, como
requisito de conclusão.

Aprovado em: __/__/__

Avaliador 1.....

Avaliador 2.....

Avaliador 3.....

Avaliador 4.....

Avaliador 5.....

SUMÁRIO

Resumo	2
Lista de Figuras	3
Lista de Tabelas	4
Lista de Siglas	5
1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Tema	6
1.2. Unidade de Aplicação	8
1.3. Objetivos	11
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO	14
4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO	16
4.1. Análises das perspectivas	23
4.1.1 Perspectiva Ambiente e Sociedade	23
4.1.2 Perspectiva Beneficiários	23
4.1.3 Perspectiva Processos	23
4.1.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento	24
4.2. Processo de Facilitação	24
5. CONCLUSÕES	25
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para a realização de oficina de planejamento estratégico do Parque Nacional da Furna Feia, nos Municípios de Baraúna e Mossoró - Rio Grande do Norte, Brasil. O objetivo da facilitação foi definir as diretrizes estratégicas, e os objetivos estratégicos, estabelecendo com isto um método que garanta a medição do desempenho da estratégia escolhida pela gestão do PARNA Furna Feia, contribuindo assim para o alcance dos objetivos da Unidade de Conservação, frente a um contexto de pouca infraestrutura, equipe reduzida e escassez de recursos. A facilitação foi realizada em uma oficina de três dias que buscou através da elaboração das diretrizes estratégicas do PNFF (missão, visão de futuro) e do mapa estratégico e do uso da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC a definição dos objetivos estratégicos da UC para o intervalo temporal de julho de 2015 a julho de 2018.

O planejamento elaborado foi sistematizado no mapa estratégico do PARNA Furna Feia (2015-2018), composto por sua missão, sua visão de futuro e por 19 objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas (Sociedade e Ambiente, Beneficiários, Processos, Aprendizado e Crescimento). Como subsídio para a elaboração do planejamento, uma análise de ambiência do PARNA Furna Feia foi realizada e sistematizada através de uma matriz FOFA, que sistematizou fatores internos e externos que poderiam interferir positivamente ou negativamente sobre o desenvolvimento da missão e no alcance da visão de futuro do PARNA Furna Feia. Esta análise de ambiência oportunizou aos participantes da oficina a sistematização de suas opiniões na elaboração da matriz de análise estratégica do ambiente interno à UC, representado pelos pontos fracos e fortes, e do ambiente externo, representado por ameaças e oportunidades. Com base na análise de ambiência realizada, foi possível compreender de maneira mais clara o contexto em que o PNFF está inserido, bem como o impacto que este contexto pode ter sobre o alcance ou não da Visão de Futuro. Como resultados paralelos, o processo de planejamento permitiu à equipe do PARNA Furna Feia compreender de maneira mais clara o contexto em que o PNFF está inserido, bem como o impacto que este contexto pode ter sobre o alcance ou não da Visão de Futuro e reforçou a importância do planejamento para a execução da estratégia de implementação da UC.

Palavras chaves: Planejamento estratégico, Gestão de Unidade de Conservação, Parque Nacional da Furna Feia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participantes da Oficina de Planejamento estratégico do PNFF	16
Figura 2 – Propostas de Missão para o PARNA Furna Feia	17
Figura 3 – Propostas de Visão de Futuro para o PARNA Furna Feia	18
Figura 4 – Matriz FOFA elaborada na Oficina de Planejamento do PARNA Furna Feia	20
Figura 5 – Mapa estratégico proposto pelo grupo 1 para o PARNA Furna Feia	21
Figura 6 – Mapa estratégico proposto pelo grupo 2 para o PARNA Furna Feia	21
Figura 7 – Mapa estratégico definido na Oficina de Planejamento para o PARNA Furna Feia	22
Figura 8 - Mapa estratégico com as relações de causa e efeito entre os objetivos do PARNA Furna Feia	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dez maiores parques do nordeste no Bioma Caatinga	8
Tabela 2: UC Federais de Proteção Integral com ocorrência de cavernas	10
Tabela 3: Versões de Missão propostas para o PARNA Furna Feia	18
Tabela 4: Versões de Visão de Futuro propostas para o PARNA Furna Feia	19

LISTA DE SIGLAS

- BSC - *Balanced Scorecard*
- ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
- MMA - Ministério do Meio Ambiente
- PNFF - Parque Nacional da Fuma Feia
- IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
- UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido
- CECAV - Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas
- PARNA - Parque Nacional
- UC - Unidade de Conservação
- CFGR - Ciclo de Formação em Gestão para Resultados
- ESREG - Escritório Regional
- FOFA - Acrônimo para análise de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
- SWOT - Acrônimo da FOFA em inglês: *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema

O Governo brasileiro vem, desde a década de 90, buscando melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência para a sociedade. Esta mudança de diretrizes governamentais fez com que diversas instituições públicas passassem a utilizar metodologias de gestão típicas do setor privado, adotando um modelo de gestão pública voltado para resultados (GUEDES, 2012). Esta mudança visa modernizar a gestão do ponto de vista gerencial, através da implementação de um modelo de avaliação do desempenho organizacional que contribua para tornar o Estado mais ágil, transparente e focado em resultados que agreguem valor à sociedade e coloque a burocracia necessária (rotinas, normas e controles) a serviço do cidadão de forma transparente, participativa e indutora do controle social (GHELMAN & COSTA, 2006).

Para a implementação deste modelo de gestão nos órgãos da Administração Pública Federal, foi necessário identificar dentre as diversas metodologias de planejamento estratégico existentes àquela que melhor se adequasse aos objetivos que se pretendia alcançar com esta mudança no modelo de gestão. O processo de gestão estratégica previsto no BSC tem o propósito de aumentar a eficácia de uma Instituição ou de uma unidade desta, permitindo a mensuração de vetores do desempenho que não apenas os indicadores financeiros, emanados da visão e da estratégia da organização, sendo considerado uma ferramenta que permite que a organização exponha a forma como pretende criar valores organizacionais de longo prazo (KAPLAN & NORTON, 2000).

Entretanto, para ser eficaz na gestão pública, esta metodologia de planejamento necessita de adaptações, como a interligação entre os interesses dos múltiplos *stakeholders* das organizações do setor público (governo, funcionários, cidadãos e sociedade) com as prioridades estratégicas da instituição (GUEDES, 2012).

O uso do BSC e de outras metodologias de planejamento nas organizações governamentais garante a explicitação da estratégia de governo, bem como o foco do uso dos recursos disponíveis, observando as particularidades que diferenciam o setor público do privado no que tange à aplicação de ferramentas de gestão: existência de estruturas rígidas, cultura própria do setor, mudanças periódicas de direção de políticas (MIGUEL, 2007 *apud* GUEDES, 2012)

Considerando este contexto, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA), vem desde a sua criação utilizando o BSC na elaboração de seu planejamento estratégico, assim como diversas outras instituições públicas do governo brasileiro.

É importante mencionar que antes da criação do ICMBio a cultura organizacional tanto das UC quanto dos órgãos gestores que antecederam ao ICMBio refletiam a cultura burocrática patrimonialista do setor público brasileiro, sem foco em resultados e

sem preocupação adequada com os usuários, com a produtividade e com a redução de custos (ARAÚJO, M. 2007).

No caso de uma unidade de conservação como o Parque Nacional da Furna Feia (PNFF), recém-criado, com uma equipe gestora pequena e praticamente nenhuma infraestrutura, elaborar o Planejamento Estratégico da Unidade, com a participação de representantes dos principais parceiros institucionais (IBAMA, UFERSA, Coordenação regional e CECAV) é uma forma de considerar os interesses e expectativas destes *stakeholders* com relação ao PARNA, permitindo ainda que a unidade inicie sua gestão com um registro das escolhas gerenciais e com indicativo das diretrizes que foram adotadas pelos atuais gestores, facilitando as tomadas de decisões para os futuros gestores.

A equipe da UC é composta por apenas 2 analistas ambientais (sendo que um deles se encontra em licença maternidade de janeiro a julho de 2015), além de 1 técnico ambiental do CECAV lotado em Mossoró, que apoia sempre que possível a gestão do PNFF. Considerando o pequeno quadro de servidores e as ações de cooperação existentes com outras instituições na implementação do PARNA (que podem ser exemplificadas através do Termo de Reciprocidade com o IBAMA/RN e a execução de diversos projetos de pesquisa pelo CECAV e a UFERSA no interior da UC) a equipe gestora da UC optou por convidar representantes do IBAMA/RN, do CECAV, da UFERSA e da Coordenação Regional 6 do ICMBio (à qual o PNFF está vinculado) para participarem do planejamento estratégico da UC. Apesar de não ser usual a participação de atores de outras esferas institucionais e/ou de outras instituições no planejamento, o autor deste trabalho entende que esta é uma oportunidade única de incorporar a percepção que estes atores têm sobre o Parque Nacional da Furna Feia e também aproveitar o potencial de cooperação existente.

Os componentes do planejamento estratégico que foram executados neste trabalho foram: a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos para o Parque Nacional da Furna Feia.

A estratégia de gestão do PNFF será formulada com vistas a embasar as ações de implementação da UC, prevendo um intervalo temporal que vai de julho de 2015 a julho de 2018. Os objetivos estratégicos definirão ações para que o PNFF alcance as metas estabelecidas dentro deste intervalo temporal.

1.2 Unidade de Aplicação

O Parque Nacional da Furna Feia - PNFF tem área de 8.494,00 ha e abrange parte dos municípios de Mossoró e Baraúna, no Estado do Rio Grande do Norte. É o maior remanescente de caatinga protegida integralmente do estado e o oitavo maior parque do Nordeste no Bioma Caatinga. (TABELA 1). É a Unidade de Conservação de proteção integral federal com o maior número de cavernas protegidas em seu interior, 218 (BENTO, D.M. *et al*, 2013).

Tabela 1: **Dez maiores parques do nordeste no Bioma Caatinga**

Nº	Nome da UC	Estado	Área (ha)
1	PARQUE NACIONAL SERRA DAS CONFUSÕES	PI	823.837,40
2	PARQUE NACIONAL DA CHAPADA DIAMANTINA	BA	152.141,69
3	PARQUE NACIONAL SERRA DA CAPIVARA	PI	100.762,36
4	PARQUE NACIONAL DO CATIMBAU	PE	62.294,59
5	PARQUE ESTADUAL MORRO DO CHAPÉU	BA	48.507,42
6	PARQUE ESTADUAL SERRA DOS MONTES ALTOS	BA	18.483,63
7	PARQUE ESTADUAL DAS CARNAÚBAS	CE	9.999,55
8	PARQUE NACIONAL DA FURNA FEIA	RN	8.494,00
9	PARQUE NACIONAL DE SETE CIDADES	PI	6.303,62
10	PARQUE NACIONAL DE UBAJARA	CE	6.271,22

Fonte: Cadastro Nacional de Unidades de Conservação – CNUC, acesso em 28/04/2015

A relevância da fauna e da flora encontrados na UC é bastante representativa. Os estudos preliminares realizados para elaborar a proposta de criação do Parque indicaram uma riqueza de espécies impressionante: 105 espécies de plantas, distribuídas em 83 gêneros e 42 famílias, sendo 22 espécies endêmicas da Caatinga; 101 espécies de aves, com indicativos de vários casos de endemismo; 23 espécies de mamíferos e 11 espécies de répteis (CRUZ *et al.*, 2009). Diversas das espécies catalogadas constam nas listas oficiais da fauna e flora ameaçadas de extinção. A área do Parque está incluída como área prioritária para a conservação, indicada em estudo organizado pelo MMA para definição de áreas e ações prioritárias para a conservação da biodiversidade da Caatinga (MMA/ UFPE, 2003), em função de sua importância como área de recarga dos aquíferos subterrâneos da bacia sedimentar da região do Apodi. Também consta da lista de áreas prioritárias para ações de conservação da biodiversidade da fauna e flora da Caatinga, do Ministério do Meio Ambiente (MMA, 2007).

Além de todo o potencial de conservação da biodiversidade, outro importante argumento para a criação do Parque Nacional da Furna Feia foi a inquestionável relevância do patrimônio espeleológico ali encontrado. A UC responde hoje por quase 50% de todas as cavernas protegidas em UC Federais de Proteção Integral no Brasil (TABELA 2). Entre as 218 cavernas identificadas até o momento no interior do PNFF, destacam-se a **gruta do pinga**, assim denominada pela população local por ter a ocorrência de gotejamento no teto durante todo o ano e ter servido, em tempos passados, nas grandes secas, como fonte de água para os moradores das redondezas; o **abrigo do letreiro**, cavidade de acesso fácil, que apresenta diversos painéis de pintura rupestre nas suas paredes; a **furna nova**, caverna com importantes

espeleotemas (formações rochosas existentes no interior de uma caverna, resultado da sedimentação e cristalização de minerais dissolvidos na água), entre eles grandes *travertinos* e a maior *cortina* encontrada no Rio Grande do Norte, além de vestígios paleontológicos ainda não estudados; a **gruta do lago**, que possui um lago subterrâneo onde foram encontrados espécimes troglomórficos (Isopoda: Cirolanidae) que compreendem, juntamente com espécimes encontrados em Felipe Guerra/RN, os primeiros cirolanídeos troglóbios encontrados no Brasil (CRUZ et al, 2009); e a **furna feia**, segunda maior caverna do Rio Grande do Norte em desenvolvimento linear com 760 metros, e a maior em volume. Entre as cavernas com estudos bioespeleológicos no estado, a Furna Feia é uma das que possui a maior variedade de invertebrados cavernícolas (FERREIRA et al., 2010). Como reconhecimento à importância da área, a caverna Furna Feia foi declarada integrante do patrimônio cultural, histórico, geográfico, natural, paisagístico e ambiental do Rio Grande do Norte pela Lei Estadual nº 9.035/07.

O processo de criação do PNFF durou dez anos e foi bem planejado e executado, com a realização de diversos estudos científicos, executados sob a coordenação do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Cavernas (CECAV), centro de pesquisa e conservação vinculado ao ICMBio, que corroboraram a importância para a conservação deste território, paralelamente a uma discussão política e social com os governos estadual e municipais e com as comunidades localizadas no entorno da UC, em especial as agrovilas dos projetos de assentamento que compõem o Assentamento Eldorado dos Carajás II.

Tabela 2: UC Federais de Proteção Integral com ocorrência de cavernas.

Nome da Área Protegida	Quantidade de cavernas	Ano de Criação da UC
PARNA Furna Feia	218	2012
PARNA Cavernas do Peruaçu	100	1999
PARNA da Tijuca	21	1961
PARNA Serra da Bodoquena	17	2000
PARNA Serra do Cipó	16	1984
PARNA Campos Gerais	16	2006
PARNA Chapada das Mesas	15	2005
PARNA Chapada Diamantina	13	1985
PARNA Ubajara	10	1959
PARNA do Catimbau	10	2002
PARNA do Juruena	8	2006
PARNA Fernando de Noronha	8	1988
PARNA de Brasília	7	1961
PARNA Sete Cidades	4	1961
ESEC Serra das Araras	3	1982
ESEC Mico Leão Preto	3	2002
PARNA Serra da Capivara	3	1979
ESEC Serra Geral do Tocantins	1	2001
ESEC Jari	1	1982
PARNA da Amazônia	1	1974
PARNA da Chapada dos Guimarães	1	1989
PARNA da Serra da Canastra	1	1972
PARNA da Serra das Confusões	1	1998
PARNA da Serra do Itajaí	1	2004
PARNA da Serra dos Órgãos	1	1984
PARNA do Pico da Neblina	1	1979
PARNA Marinho das Ilhas dos Currais	1	2013
PARNA Serra de Itabaiana	1	2005
TOTAL de Cavernas	483	

Fonte: Adaptado de CAVALCANTI & MEGUERDITCHIAN, 2013

Após a criação da UC, decorreram dois anos até que se conseguisse lotar algum servidor no PNFF. Entretanto isto não fez com que a gestão ficasse completamente inoperante, uma vez que a Base Avançada do CECAV no Rio Grande do Norte ficou responsável por algumas atividades básicas de gestão, como o gerenciamento da brigada de combate a incêndios no ano de 2013 e a realização de operações de fiscalização em 2013 e 2014.

A decisão de elaborar o planejamento estratégico do PNFF foi fomentada em parte pela participação do atual gestor na terceira turma do Ciclo de Formação para Gestão por Resultados - CFGR, mas também pelo fato de que a outra analista ambiental da UC já havia participado deste mesmo curso, estando toda a equipe desta forma familiarizada com a metodologia. Ademais, há o alinhamento desta proposta com as diretrizes institucionais estabelecidas pelo ICMBio.

1.3 Objetivos

Objetivo geral:

Elaborar o planejamento estratégico do Parque Nacional da Furna Feia, utilizando a metodologia de BSC, com a participação de *stakeholders* importantes nesta fase de implantação da gestão da UC.

Objetivos específicos:

1. Elaborar as Diretrizes Estratégicas do PNFF, com base nas diretrizes estratégicas institucionais do ICMBio e nos objetivos previstos no Decreto de criação da UC;
2. Realizar a análise de ambiência do PNFF;
3. Definir os objetivos estratégicos do PNFF e representá-los graficamente no Mapa Estratégico da UC;

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

A abordagem utilizada para a execução do presente trabalho adota a classificação apresentada por Vergara (2005) que apresenta dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o trabalho é aplicado e exploratório. Aplicado, porque tem como finalidade a resolução de problemas concretos ao contribuir para a construção das diretrizes e objetivos a serem alcançados em um intervalo temporal, no que concerne a implantação do Parque Nacional da Furna Feia.

O trabalho é exploratório, pois é realizado em uma Unidade de Conservação recém-criada, para a qual não há parâmetros de comparação, e de uma forma adequada à realidade de uma equipe pequena e com a participação de outros *stakeholders*, que não só esta equipe gestora.

Quanto aos meios de investigação, o trabalho é bibliográfico e participante. O trabalho é bibliográfico por ser desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e artigos sobre Conservação da Biodiversidade, Unidades de Conservação, Gestão Pública, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard*. É participante, pois não se esgota na figura do autor.

O planejamento que será elaborado para o PNFF será orientado por metodologias participativas de planejamento e de acordo com a metodologia proposta por Cabral *et al.* (2012) (KAPLAN & NORTON, 2004 *apud* CABRAL *et al.* 2012).

No mês de abril de 2015 iniciou-se a preparação para o planejamento estratégico da UC através da elaboração pelo autor de uma estratégia de realização da oficina de planejamento. Através de reunião com os instrutores do CFGR, definiu-se que a execução deste trabalho deveria ser facilitada pelo autor e que a equipe de planejamento seria composta pelos 2 analistas ambientais do PNFF e pelo técnico ambiental do CECAV que apoia a gestão. Esta equipe de planejamento irá contar com a colaboração de representantes da Base Avançada do CECAV em Natal, do ESREG do IBAMA em Mossoró, da Superintendência do IBAMA no RN (a representante é uma servidora que irá apoiar o trabalho de formação do Conselho Consultivo da UC), da Coordenação Regional do ICMBio em Cabedelo e de dois professores da UFERSA, que já realizam atividades de pesquisa no interior do PNFF e em seu entorno.

No que concerne à metodologia adotada para realização da oficina de planejamento, optou-se pela realização de uma única oficina, de pesquisa-ação, com duração de três dias, haja vista as dificuldades em se reunir por mais vezes todos os convidados e a equipe do PNFF.

A metodologia de realização desta oficina tomou como base a construção de um imaginário coletivo para o futuro do PNFF nos próximos três anos, através do envolvimento da equipe gestora e dos representantes das instituições parceiras (TORO, 1997 *apud* CABRAL *et al.* 2012).

A oficina iniciou-se com o nivelamento do conhecimento acerca da Gestão por Resultados e do BSC, bem como sobre o PARNA Furna Feia e o próprio ICMBio, apresentando a missão e a visão de futuro do Instituto e seu mapa estratégico para o período de 2015 a 2018. Feito este nivelamento, partiu-se para a construção da missão e da visão de Futuro do PNFF. Segundo CABRAL *et al.* (2012), a Missão é a razão de ser da UC e o seu foco fundamental de atividades e a Visão de Futuro é o estado que a UC deseja alcançar em um determinado intervalo temporal e propicia direcionamento das ações com vistas a se alcançar este estado.

Devido ao pouco tempo disponível e a disponibilidade dos participantes da oficina, optou-se por não se trabalhar neste primeiro momento os valores organizacionais do Parque Nacional da Furna. A proposta é que se trabalhe estes valores na análise dos indicadores, quando se deverá fazer uma revisão das metas que serão estabelecidas nos planos de ação.

Os indicadores e as metas institucionais do ICMBio, juntamente com os objetivos de criação descritos no Decreto foram considerados para a elaboração da estratégia da unidade de forma a garantir seu alinhamento e coerência com a sede.

Após a elaboração das diretrizes estratégicas, partiu-se para a elaboração dos objetivos estratégicos. Na definição destes, considerou-se os resultados oriundos da análise de ambiência do PARNA Furna Feia, produzidos no segundo dia da oficina.

A análise de ambiência tem como objetivo a consideração de fatores internos e externos que poderiam interferir positivamente ou negativamente sobre os resultados que se busca alcançar, além de proporcionar aos participantes da oficina refletir sobre estes fatores e como priorizá-los, de forma a contribuir no desenvolvimento da missão e no alcance da visão de futuro do PARNA Furna Feia e na elaboração do mapa estratégico da UC.

A análise FOFA auxilia as pessoas a sistematizarem suas opiniões na elaboração da matriz de análise estratégica do ambiente interno à UC, representado pelos pontos fracos e fortes, e do ambiente externo, representado por ameaças e oportunidades.

Com base na análise de ambiência realizada, foi possível compreender de maneira mais clara o contexto em que o PNFF está inserido, bem como o impacto que este contexto pode ter sobre o alcance ou não da Visão de Futuro. A partir desta análise, foram definidos os objetivos estratégicos do PNFF, considerando as condições de estruturação e o ambiente em que a gestão da UC encontra-se inserida. Teve-se o cuidado para que os objetivos traçados fossem factíveis e exequíveis, para um determinado intervalo temporal, considerando as condições disponíveis de recursos, tanto humanos quanto logísticos e gerenciais, além de se considerar as potencialidades de contribuição à gestão que cada um dos parceiros pode disponibilizar para que se alcance os objetivos estabelecidos. Por fim, foi construído o Mapa estratégico da UC, representando graficamente os objetivos estratégicos definidos e elencados de acordo com as perspectivas propostas pelo BSC. O resultado foi então apresentado a todos os participantes da oficina, para que o resultado final do trabalho fosse validado por todos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

Conforme explanado na metodologia, o presente trabalho foi classificado pelo autor como sendo um estudo de caso exploratório da facilitação do processo de planejamento estratégico do PARNA Furna Feia, utilizando a metodologia do BSC.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste na investigação de um fato ou situação dentro de seu contexto real, com o propósito de descrever a interpretação dos fatos dentro de uma lógica em que está sendo realizado determinado estudo. É recomendável para pesquisas exploratórias (GIL, 1991). Justifica-se ainda o fato que o exemplo do PNFF pode servir de modelo para outras unidades de conservação que se encontrem em sua fase de implementação.

A pesquisa exploratória é uma primeira aproximação e permite uma visão mais ampla do fenômeno estudado e o estágio em que se encontram as informações disponíveis (SANTOS, 1999). Justifica-se em função da carência de estudos relacionados à gestão estratégica em UC.

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as contribuições científicas para o pesquisador que necessita de atualização (FERRARI, 1982).

A pesquisa documental trabalha fontes que não receberam organização, análise e publicação (SANTOS, 1999). Foi empregada em razão das fontes provenientes de documentos oficiais, como o Decreto de criação da UC.

A pesquisa-ação exige o envolvimento ativo do pesquisador e a ação por parte das pessoas envolvidas no problema (GIL, 1991), determinada pela atuação do facilitador e ator da elaboração da gestão estratégica do PNFF.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de planejamento e gestão da estratégia desenvolvido no início da década de noventa por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*. Partindo da premissa de que não se pode gerenciar o que não se pode medir, o método iniciou-se como uma tentativa de incluir, nas medições de desempenho de empresas privadas, fatores decisivos para o desempenho de qualquer organização, os chamados ativos intangíveis: a relação com o cliente, o capital humano, organizacional e de informação e os processos internos (KAPLAN & NORTON, 2004, *apud* Kluppel, 2014).

Nas instituições públicas o desempenho no cumprimento da missão entra em primeiro plano, pois o objetivo não é aumentar o valor e o ganho financeiro da instituição (GHELMAN & COSTA, 2006). As instituições públicas mensuram seu desempenho através do seu impacto social, atendendo as necessidades dos seus clientes-alvo, ou seja, a sociedade como um todo.

O BSC busca traduzir a visão e a estratégia de uma instituição através da mensuração de desempenho em um contexto abrangente, vinculando-as a objetivos estratégicos que possuem indicadores de desempenho, que serão monitorados ao longo da implementação da estratégia e permitem a medição dos resultados em relação ao alcance das metas estabelecidas.

Os indicadores de desempenho são estabelecidos com base nos objetivos estratégicos definidos de forma a se identificar quais são as ações prioritárias a serem desenvolvidas com vistas a, considerando os fatores externos e internos identificados na análise de ambiência, se alcançar a missão e a visão de futuros definidas para a instituição.

A Análise de Ambiência utiliza a metodologia descrita por Drumond (2009) para a matriz FOFA. A FOFA, acrônimo para análise de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (descrito em inglês como SWOT: *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*), é uma ferramenta valiosa para a análise de um tema específico, para o monitoramento e a avaliação de ações implementadas, para a identificação de projetos a serem implantados e para a avaliação do desempenho do trabalho.

De acordo com a metodologia proposta por Kaplan & Norton, os objetivos estratégicos que compõem a estratégia de uma Instituição são distribuídos em diferentes dimensões que são representadas por perspectivas, a saber: perspectiva Financeira; perspectiva do Cliente; perspectiva Interna e; perspectiva de Aprendizado e Crescimento (essas duas últimas representando os ativos intangíveis de uma organização, os vetores do desempenho) (KAPLAN & NORTON, 2004). Ainda segundo o método, não basta que a organização formule seus objetivos estratégicos de forma equilibrada entre as diferentes perspectivas, mas faz-se necessária o estabelecimento de relações causais entre os diferentes objetivos (KAPLAN & NORTON, 2004, *apud* Kluppel, 2014).

Por fim, a demonstração da escolha estratégica da organização através da construção de relações causais entre os diferentes objetivos estratégicos existentes nas perspectivas é feita através de uma representação gráfica, que consiste no Mapa estratégico da organização (KAPLAN & NORTON, 2004). O Mapa estratégico e o BSC criam condições para que todos na organização compreendam a estratégia, promovendo o alinhamento da organização com a estratégia (KAPLAN & NORTON, 2004, *apud* Kluppel, 2014).

A satisfação dos clientes é o principal componente no alcance das metas relacionadas com o desempenho financeiro das instituições privadas. Quando a organização define suas metas para a perspectiva dos Clientes, estabelece suas prioridades no sentido de descobrir o que seus clientes desejam da instituição e qual a proposta para oferecer-lhe o que desejam, incluindo medidas como satisfação, lealdade e fatia de mercado (NIVEN, 2005 *apud* GUEDES, 2012)

A Administração pública pode se inspirar nos modelos de gestão utilizados pelas instituições privadas, desde que não perca a perspectiva de que sua função não é o ganho financeiro e sim cumprir com sua função social (GHELMAN & COSTA, 2006). Marini (1999, *apud* GHELMAN & COSTA, 2006) afirma que o importante é fazer as apropriações necessárias no sentido de dotar a instituição pública de um modelo de gestão que efetivamente a ajude a cumprir com suas finalidades.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO:

Nos dias 29/06, 30/06 e 01/07 realizou-se a oficina de planejamento do PNFF. No primeiro dia buscou-se nivelar o conhecimento acerca dos conceitos que preconizam planejamento estratégico, com a apresentação de conceitos sobre o BSC e os mapas estratégicos, bem como uma apresentação sobre o próprio ICMBio e o PARNA Furna Feia.



Figura 1: Participantes da Oficina de Planejamento estratégico do PNFF

Na manhã do segundo dia os participantes foram divididos em dois grupos com o objetivo de construir a missão e a visão de futuro do PNFF. Para a formulação da missão foram considerados: os objetivos contemplados no seu Decreto de criação e as razões de existência da UC, que se concentraram nos títulos de relevância, nos estudos de criação da UC, na paisagem e na importância geológica e social. Também foi considerada a missão e visão de futuro do ICMBio.

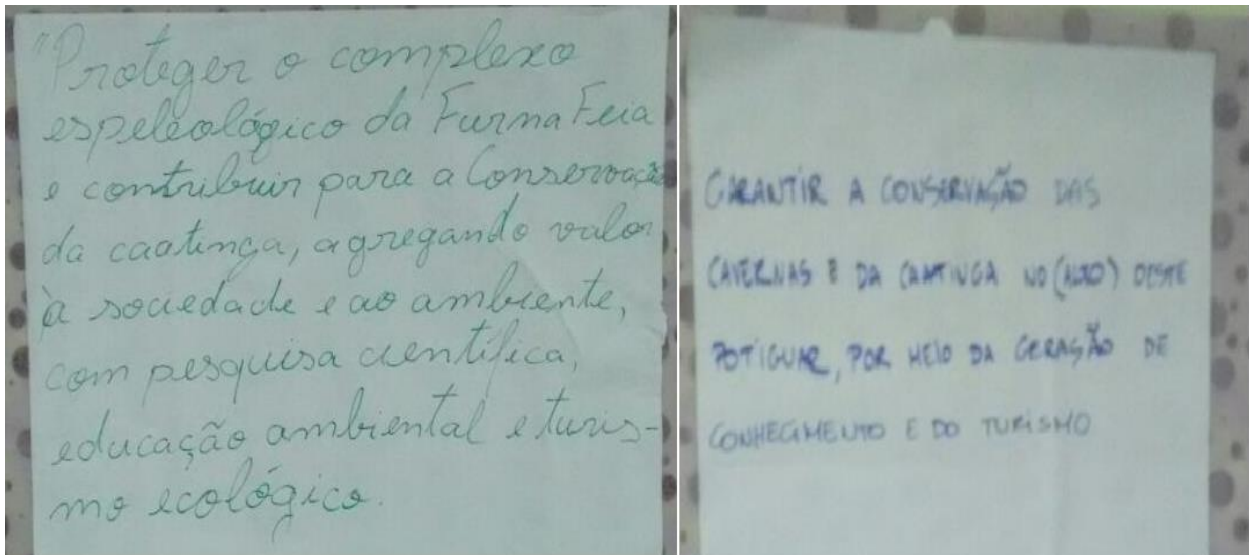


Figura 2: Propostas de Missão para o PARNA Furna Feia

Após a conclusão do trabalho em grupo, onde cada um deles chegou a uma versão preliminar, os participantes se reuniram novamente em plenária, para apresentar cada uma das propostas construídas. Elas foram colocadas para discussão, analisadas, confrontadas e ponderadas, para se chegar a uma proposta final de missão para o PARNA Furna Feia.

Dois aspectos foram bastante discutidos em plenária quando da consolidação da missão do PARNA Furna Feia. O primeiro dizia respeito ao papel do PNFF na

conservação das cavernas e da caatinga, uma vez que um grupo colocou que o PNFF deveria “garantir a conservação” e o outro colocou que a UC deveria “contribuir para a conservação”. Após o debate, chegou-se a um consenso que sozinho o PARNA Furna Feia não poderia garantir a conservação nem da Caatinga (apenas de uma amostra da caatinga desta região), nem das cavernas (uma vez que as cavernas da região ocorrem também fora da UC e são mais do que o Complexo espeleológico da Furna Feia).

Houve também discussão na plenária sobre a delimitação geográfica da importância da UC, uma vez que um grupo entendia que a UC contribuía para conservação de todo o SNUC e não somente da região oeste do Rio Grande do Norte, o que se refletiria inclusive em sua definição como uma UC federal. Optou-se por manter a delimitação geográfica, como parte da identidade da UC, mas ressaltando-se seu papel na conservação do Bioma Caatinga, representado pelo uso do termo com a letra maiúscula, no sentido de ressaltar a expressão como nome de um bioma e não apenas de uma fitofisionomia. Por fim, optou-se por utilizar o termo cavernas e não “complexo espeleológico da Furna Feia”, como consta no Decreto, por se entender que o termo é mais compreensível e abrangente, sem descaracterizar os objetivos descritos no Decreto de criação da UC. Assim chegou-se a um consenso sobre a missão do Parque Nacional da Furna Feia.

Tabela 3: **Versões de Missão propostas para o PARNA Furna Feia.**

Missão Proposta 1	“Proteger o complexo espeleológico da Furna feia e contribuir para a conservação da Caatinga, agregando valor à sociedade e ao ambiente, com pesquisa científica, educação ambiental e turismo ecológico”.
Missão Proposta 2	“Garantir a conservação das cavernas e da caatinga no (alto) oeste potiguar, por meio da geração de conhecimento e do turismo”.
Versão Final da Missão	“Contribuir para a conservação das cavernas e da Caatinga no oeste potiguar, com a participação da sociedade, por meio da geração de conhecimento e do turismo”.

Na elaboração da visão de futuro, a metodologia empregada foi a mesma já descrita para a Missão. Buscou-se contemplar uma situação almejada para os próximos três anos na UC, considerando um intervalo temporal de julho de 2015 a julho de 2018. Após o trabalho de grupo, as duas visões construídas foram confrontadas e chegou-se ao consenso que uma adequação da proposta 1 representava bem a visão de futuro para o PANA Furna Feia.

Apesar deste consenso, dois aspectos foram bastante discutidos em plenária no que se referiu à definição da Visão de Futuro do PARNA Furna Feia.

O primeiro aspecto estava relacionado com o processo de regularização fundiária da UC e sua consequente consolidação territorial. O outro ponto se referiu a o que

queríamos sinalizar quando colocávamos a expressão “ter seu Plano de Manejo elaborado”, uma vez que se identificou que a falta de diretrizes do ICMBio quanto a este ponto e a dependência de priorização da UC para a realização desta etapa deixavam a equipe gestora sem governança sobre o cumprimento desta parte da Visão de Futuro.

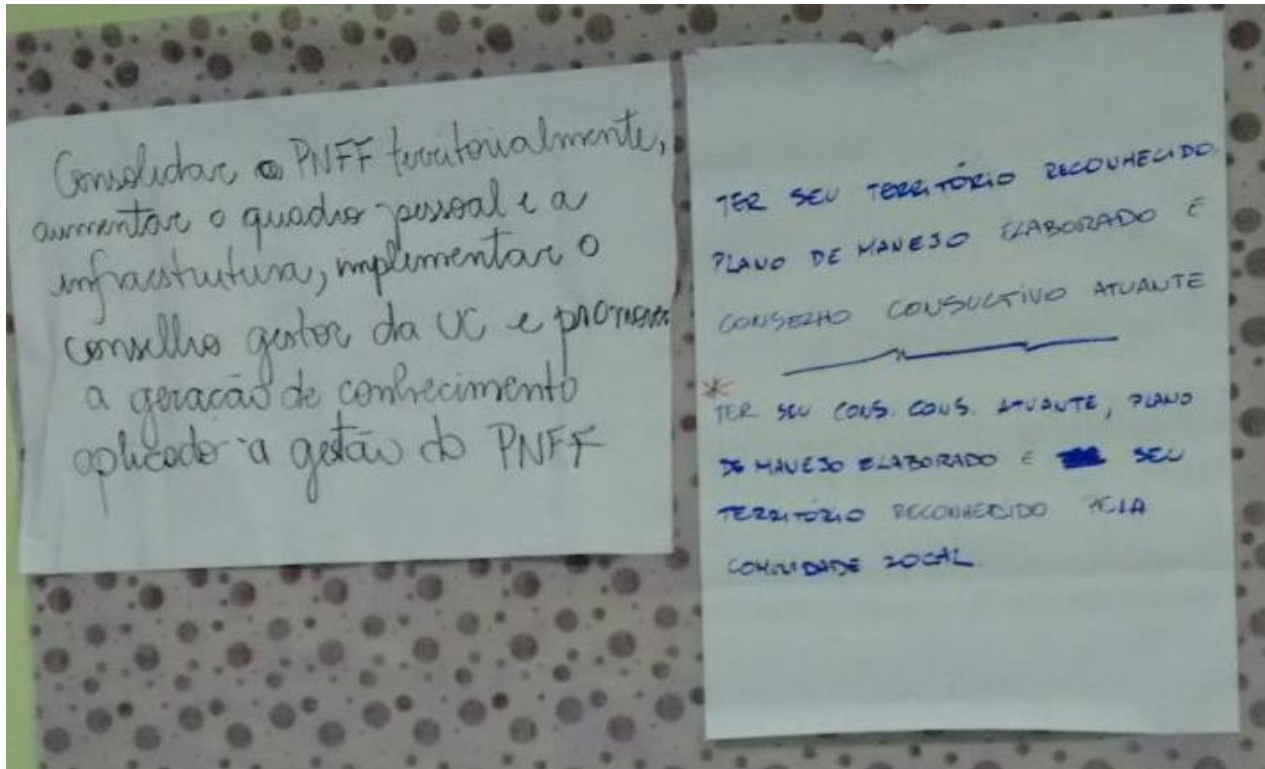


Figura 3: Propostas de Visão de Futuro para o PARNA Furna Feia

Após o debate, chegou-se a um consenso de que a equipe do PARNA, com o apoio das Universidades e do CECAV poderia ter governança sobre a elaboração do Plano, no sentido de realização dos estudos necessários e das atividades de planejamento, mas que não teria governança sobre a aprovação do Plano de Manejo. Quanto à regularização fundiária, foi consenso que o risco de judicialização de alguns processos poderia por em risco o cumprimento da Visão de Futuro, mas que seria possível alcançar o reconhecimento de seu território, através de diversas ações, como por exemplo, sinalização, operações de fiscalização, educação ambiental e sensibilização da sociedade.

Após a elaboração da missão e visão de futuro do PNFF, realizou-se uma análise de ambiência. Este exercício foi realizado utilizando-se a metodologia da matriz FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), de forma que cada integrante deveria, dentro de um tempo determinado, diagnosticar os fatores internos e externos que poderiam interferir, de forma positiva ou negativa, sobre o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro do PNFF. Após este tempo, as respostas foram sistematizadas em um quadro dividido em quatro partes: Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Tabela 4: **Versões de Visão de Futuro propostas para o PARNA Furna Feia.**

Visão Proposta 1	“Consolidar o PNFF territorialmente, aumentar o quadro de pessoal e a infraestrutura, implementar o Conselho Gestor da UC e promover a geração de conhecimento aplicado à gestão do PNFF”.
Visão Proposta 2	“Ter seu território reconhecido, plano de manejo elaborado e Conselho Consultivo atuante”.
Versão Final da Visão	“Ter seu Conselho atuante, plano de manejo elaborado e seu território reconhecido pela comunidade local”.

Para a elaboração dos objetivos estratégicos os participantes foram novamente divididos em dois grupos, que através da técnica de tempestade de ideias buscaram elencar objetivos importantes que deveriam ser alcançados pelo PARNA Furna Feia. Este trabalho de elencar os objetivos estratégicos foi feito com base em uma reflexão em cima da matriz FOFA elaborada, no sentido de quais objetivos da matriz deveriam ser postos na estratégia do PNFF. Cabe ainda ressaltar que o trabalho de elaboração dos objetivos estratégicos pelos grupos foi feito já com o intuito de se montar o mapa estratégico da UC, tendo cada grupo trabalhado de forma a inserir os objetivos definidos nas perspectivas pertinentes, gerando assim, cada grupo, uma proposta de mapa estratégico do PNFF. Como conclusão do segundo dia de oficina, o autor do trabalho sistematizou os resultados para serem analisados e discutidos no terceiro e último dia.



Figura 4: Matriz FOFA elaborada na Oficina de Planejamento do PARNA Furna Feia

Por fim, no último dia fizemos o exercício de se confrontar os dois mapas estratégicos criados pelos grupos, tendo em mente os resultados das análises descritas anteriormente e a priorização indicada na visão de futuro da UC, de forma a se elaborar

o Mapa Estratégico final do PNFF com a identificação dos objetivos estratégicos nas perspectivas do ambiente/sociedade, beneficiários, processos e aprendizado/crescimento.

Os dois Mapas estratégicos apresentados pelos grupos foram bem semelhantes tanto quanto ao número de objetivos, como sobre o contexto destes objetivos. Isto indica uma boa assimilação das premissas do mapa estratégico pelos participantes, uma boa compreensão destes em relação à realidade da estrutura da Unidade e em relação à missão e visão de futuro estabelecidas ao longo desta oficina. Também demonstra a participação compromissada de todos os participantes nas etapas anteriores da oficina de planejamento e é um indicativo que a análise de ambiência feita foi consistente.

É interessante observar que neste exercício de se confrontar os dois mapas estratégicos construídos, a dialógica do processo resultou na identificação de mais alguns objetivos estratégicos que não estavam descritos em nenhum dos dois mapas, além da própria convergência de alguns objetivos que apareciam em ambos os mapas estratégicos. A última etapa da oficina foi a validação dos resultados alcançados, em especial da identificação e priorização dos objetivos estratégicos.

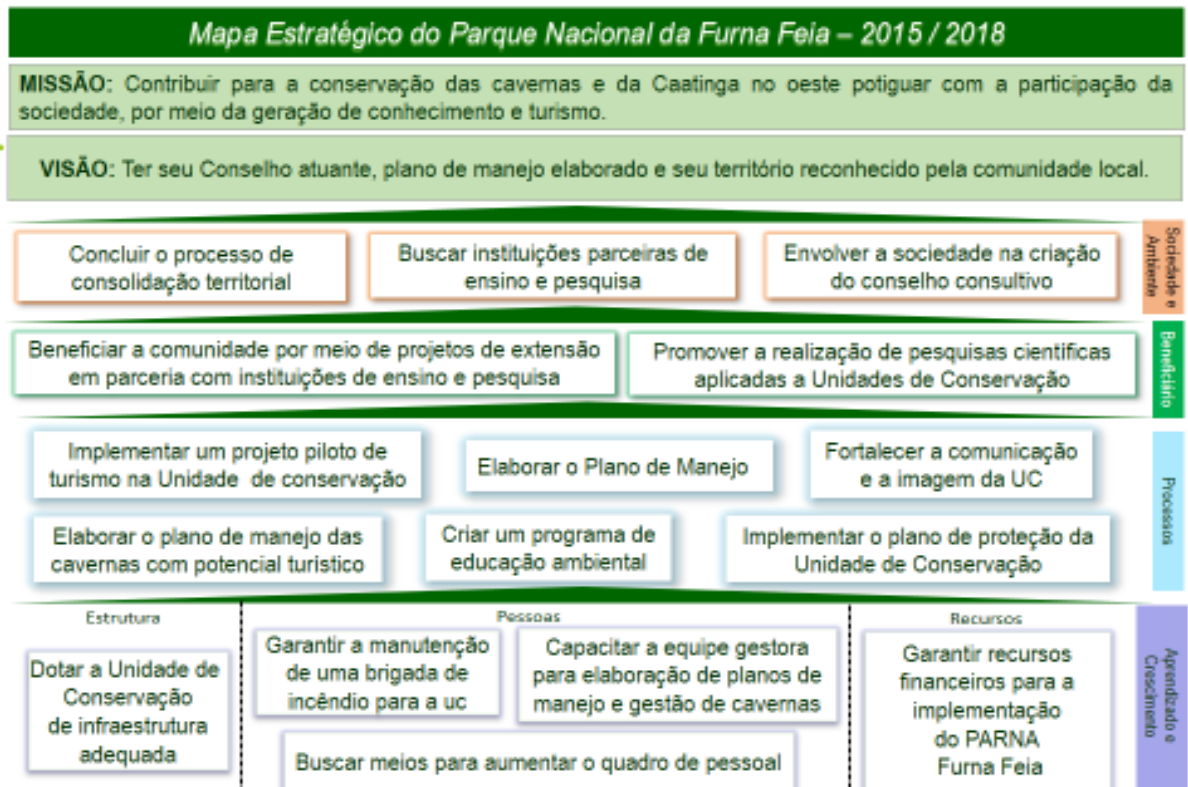


Figura 5: Mapa estratégico proposto pelo grupo 1 para o PARNA Furna Feia



Figura 6: Mapa estratégico proposto pelo grupo 1 para o PARNA Furna Feia

A equipe gestora do PNFF se comprometeu em fazer o desdobramento dos objetivos estratégicos em planos de ação, indicadores, metas e responsáveis para cada um dos planos de ação. Para este desdobramento serão convidadas instituições parceiras que se dispuserem a compor uma equipe de planejamento do PNFF, que através de reuniões deverá definir os planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos.

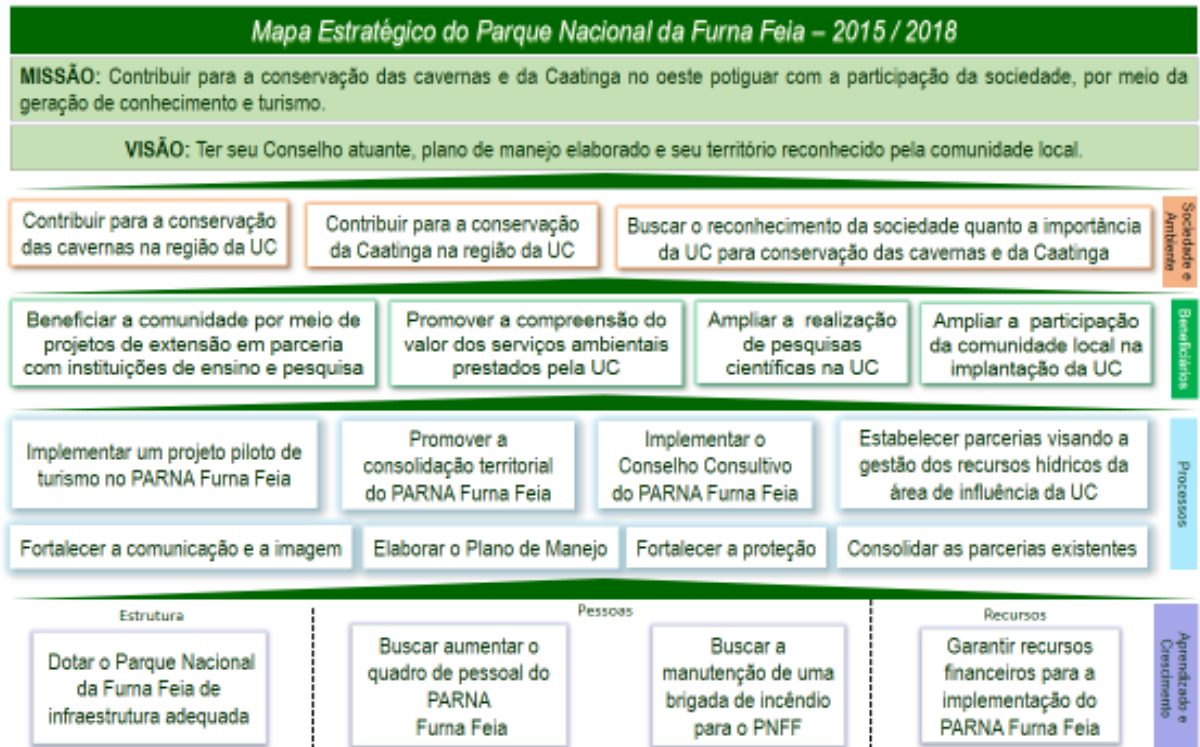


Figura 7: Mapa estratégico definido na Oficina de Planejamento para o PARNA Furna Feia

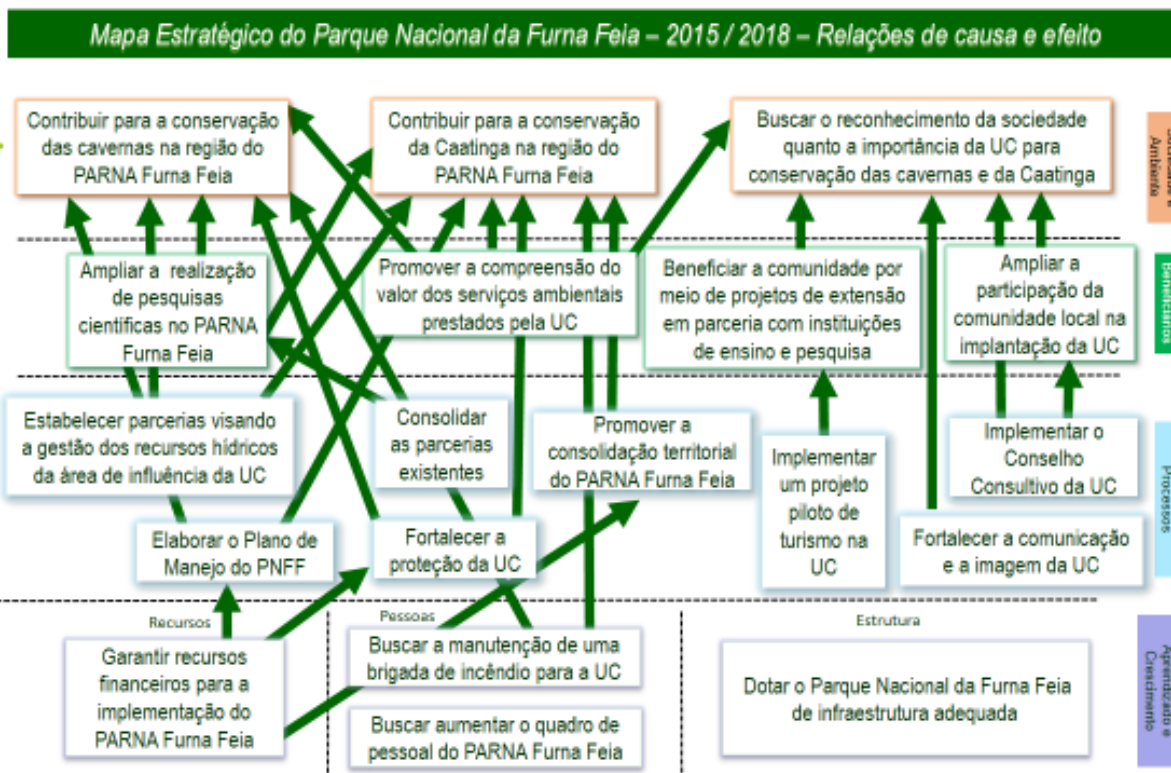


Figura 8: Mapa estratégico com as relações de causa e efeito entre os objetivos do PARNA Furna Feia

4.1. Análises das perspectivas

4.1.1 Perspectiva Ambiente e Sociedade

Os objetivos estratégicos dispostos na perspectiva Ambiente e Sociedade refletem a Missão do PARNA Furna Feia e tem também relação direta com a visão de futuro da Unidade. Se considerarmos que o bioma Caatinga é atualmente aquele que possui o menor percentual de área protegida em Unidades de Conservação e que o PARNA Furna Feia corresponde hoje a quase 50% das cavernas protegidas em Unidades de Conservação de Proteção Integral, podemos dizer que estes objetivos são estratégicos não apenas para o PARNA Furna Feia, mas todo o Sistema Nacional de Unidades de Conservação. Cada um dos objetivos da perspectiva Ambiente e Sociedade possui relação com os objetivos descritos na perspectivas Beneficiários, Processos e Aprendizado e Crescimento, conforme apresentado na Figura 8.

4.1.2 Perspectiva Beneficiários

Com relação aos objetivos estratégicos propostos na perspectiva Beneficiários, temos dois objetivos que têm relação direta com o reconhecimento da UC pela sociedade, que são a ampliação da participação da comunidade na implantação da UC e beneficiar a sociedade por meios de projetos de extensão. Os outros dois objetivos

estratégicos dizem respeito ao papel do PARNA Furna Feia na Conservação das cavernas e da Caatinga através da geração de conhecimento e da compreensão do valor da UC.

4.1.3 Perspectiva Processos

Na construção dos objetivos estratégicos da perspectiva Processos buscamos identificar os processos que são imprescindíveis de serem executados com excelência pela equipe gestora do PNFF, para que possamos gerar os valores que nos propusemos à sociedade e ao ambiente (CABRAL, 2012). Desta forma, foram considerados estratégicos os seguintes processos:

- a) Consolidação territorial;
- b) Proteção;
- c) Plano de Manejo;
- d) Gestão Participativa, através da implementação do Conselho Consultivo;
- e) Comunicação e imagem da UC;
- f) Visitação Pública, através da implantação de um projeto piloto de turismo na UC;
- g) Parcerias institucionais, através da consolidação das parcerias existentes e do estabelecimento de novas parcerias.

4.1.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento:

Os objetivos descritos nesta perspectiva tiveram como premissa definir objetivos que dessem suporte a toda a estratégia elaborada. Partindo desta premissa, os objetivos aqui descritos refletem algumas das fraquezas listadas na análise de ambiência, como a falta de pessoal, de infraestrutura e de recursos financeiros para a implementação do PARNA Furna Feia.

4.2. Processo de Facilitação

Com relação ao processo de facilitação, o processo de intervenção executado teve como principal objetivo contribuir para a elaboração do planejamento estratégico do PARNA Furna Feia, conduzindo o processo de planejamento, gerando informações válidas e úteis e assegurando as condições necessárias para que os participantes pudessem fazer uma escolha livre e bem embasada na construção do planejamento que nos propusemos a alcançar nesta oficina.

Entretanto, havia um complicador para o autor deste trabalho quanto a sua função de facilitador. Em função do cargo de chefia ocupado pelo autor e principalmente do pequeno efetivo de servidores do PNFF foi impossível dissociar os papéis de facilitador

e membro da equipe da UC. Coordenar e mediar a oficina sem abrir mão de participar das discussões e do processo de planejamento, emitindo opiniões e posicionamentos nos momentos adequados e deixando claro a todos o papel assumido em cada situação (facilitador vs. analista ambiental e chefe do PARNA Furna Feia) não foi um exercício fácil. Por mais que sempre que necessário fosse ressaltado qual o papel exercido naquele momento (ou como costume dizer, qual o chapéu estou usando no momento), é certamente mais cômodo estar exclusivamente em uma única função. Talvez em um momento de avaliação da execução do planejamento seja interessante que haja um facilitador de outra UC, familiarizado com a metodologia.

Numa análise geral do processo, alguns aspectos merecem ser destacados. Embora concluída dentro do prazo previsto inicialmente, foi necessário modificar algumas estratégias de execução e o tempo destinado a cada das etapas. As discussões durante a análise de ambiência consumiram mais tempo que o previsto, forçando a uma mudança na metodologia de explanação dos objetivos estratégicos e da elaboração do mapa estratégico. Isto reduziu um pouco o tempo de discussão do mapa estratégico, sendo um pouco frustrante para o facilitador esta situação, embora fosse previsível que as coisas não ocorressem exatamente com planejadas.

Talvez por estar na posição de facilitação e coordenação dos trabalhos, além de chefe da UC, senti o processo como um todo um pouco extenuante, tendendo em alguns momentos para divagações e perda do foco.

Entretanto, ao final da oficina, a avaliação do processo pelos participantes foi muito positiva e gerou expectativas em todos, o que aumenta a responsabilidade da equipe gestora com a continuidade do processo.

Por fim, ficou evidenciado que a base do processo de planejamento ficou bem focada nas principais fraquezas identificadas na análise de ambiência, que foram a equipe pequena, a retirada da brigada de combate a incêndios, a falta de infraestrutura adequada e os recursos financeiros insuficientes. Apesar de todos estes complicadores, houve a percepção de que a solução destas fraquezas depende de muitos outros fatores além de uma ação efetiva de gestão nesse sentido por parte da chefia da UC.

A compreensão de que se os objetivos de crescimento não forem alcançados toda a estratégia de gestão estará comprometida é, para o autor, o maior indicativo de que a metodologia de planejamento proposta foi compreendida pela equipe que participou da oficina. Ciente destas dificuldades explicitadas através dos objetivos da perspectiva Crescimento, a equipe da UC, juntamente com os participantes da oficina buscou construir uma estratégia de gestão que busca contornar estas fraquezas, sem entretanto deixar de buscar alcançar a Visão de Futuro proposta para o PNFF. O Mapa Estratégico construído para a UC é desta forma, bem realista sobre o que podemos alcançar neste intervalo temporal, considerando as dificuldades e tentando buscar soluções.

5. CONCLUSÕES

A oficina realizada e o trabalho aqui descrito atingiram os objetivos propostos. O PARNA Furna Feia tem agora explicitados sua missão institucional, visão de futuro e Mapa estratégico. A realização destas etapas do planejamento estratégico da UC, mesmo entendendo que o planejamento não se encerra aqui e muito menos com a elaboração dos planos de ação, gerou reflexões e discussões a respeito do que é imprescindível para que o PARNA Furna Feia cumpra sua missão, quais são nossas potencialidades e o que pretendemos alcançar nestes primeiros três de gestão efetiva da UC.

É evidente que os resultados da gestão do PNFF dependem muito das ações e do apoio de diversas instâncias do ICMBio: Unidade Avançada de Administração e Finanças, Coordenação Regional, Diretorias, Coordenações Gerais e da Presidência em última instância, bem como das instituições parceiras como a UFERSA e o IBAMA/RN, contudo fica explícito que apesar da complexidade da esfera pública, o PNFF tem potencial de se tornar uma Unidade de Conservação de referência no que concerne a implementação da gestão dentro de um prazo exequível e condizente com o que a sociedade espera e o SNUC preconiza, e que é papel da equipe gestora demonstrar e divulgar este potencial, inclusive como estratégia para garantir o aporte necessário para que se alcance estes objetivos.

Os próximos passos pretendidos pela equipe de planejamento do PARNA Furna Feia são elaborar os planos de ação para cada um dos objetivos estratégicos estabelecidos, criar um conjunto de indicadores que permitam o monitoramento da estratégia e realizar avaliações periódicas de desempenho, para verificar se estamos alcançando aquilo que nos propusemos nesta Oficina.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Marcos Antonio Reis. **Unidades de Conservação no Brasil: da República à Gestão de Classe Mundial**. Belo Horizonte. SEGRAC. 2007.

BENTO, Diego de Medeiros; CRUZ, Jocy Brandão; SANTOS, Darcy José dos; FREITAS, José Iatagan Mendes de; CAMPOS, Uilson Paulo & SOUZA, Roberta Freitas de Rezende. **Parque Nacional da Furna Feia – o Parque Nacional com a maior quantidade de cavernas do Brasil**. ANAIS do 32º Congresso Brasileiro de Espeleologia, 2013. Barreiras/BA SBE, 2013. p.31-43.

Disponível em: http://www.cavernas.org.br/anais32cbe/32cbe_031-043.pdf Acesso em: 14/04/2015

CABRAL, Rogerio F. Bittencourt., ARAUJO, Marcos Antônio Reis e MARQUES, Cleani Paraíso. **Gestão Estratégica de Unidades de Conservação**. In: Organizado por NEXUCS. *Unidades de Conservação no Brasil: o Caminho para a Gestão de Resultados*. São Carlos. RiMA Editora. 2012. Cap. 13.

CABRAL, Rogerio F. Bittencourt. **As Pontes entre a Estratégia e a Execução das Unidades de Conservação**. In: Organizado por NEXUCS. *Unidades de Conservação no Brasil: o Caminho para a Gestão de Resultados*. São Carlos. RiMA Editora. 2012. Cap. 14.

CAVALCANTI, Lindalva Ferreira & MEGUERDITCHIAN, Issamar. **A conservação do Patrimônio Espeleológico brasileiro: dados preliminares em unidades de conservação de proteção integral**. V Seminário de Pesquisa e V Encontro de Iniciação Científica do Instituto Chico Mendes: Gestão do Conhecimento, 2013.

CRUZ, Jocy Brandão; BENTO, Diego de Medeiros; SANTOS, Darcy José dos; FREITAS, José Iatagan Mendes de; CAMPOS, Uilson Paulo. **Complexo espeleológico da Furna Feia (RN): Uma proposta de Unidade de Conservação**. ANAIS do 30º Congresso Brasileiro de Espeleologia. Montes Claros - Minas Gerais, 2009.

DRUMOND, Maria Auxiliadora; GIOVANETTI, Livia; QUEIROZ, Artur; e colaboradores. **Técnicas e Ferramentas Participativas para a Gestão de Unidades de Conservação**. Série Cadernos ARPA, Vol. 4 (2ª Ed.). MMA e Cooperação Técnica Alemã-GTZ. Brasília, 2009.

FERRARI, Alfonso T. **O Levantamento de Dados.** In: Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil. 1982. Cap. 8, p.209-233.

FERREIRA, Rodrigo Lopes; PROUS, Xavier; BERNARDI, Leopoldo Ferreira de Oliveira & SOUZA-SILVA, Marconi. **Fauna subterrânea do Estado do Rio Grande do Norte: caracterização e impactos.** Revista Brasileira de Espeleologia, Volume 1 – Número 1, 2010.

GALANTE, Maria Luiza Vicente et al. **Roteiro Metodológico de Planejamento Parque Nacional, Reserva Biológica e Estação Ecológica.** Edições IBAMA/MMA. Brasília. 2002.

GHELMAN, Sílvio & COSTA, Stella Regina Reis da. **Adoção do *Balanced ScoreCard* em organizações públicas.** Associação Educacional Dom Bosco, 2006. Disponível em: http://cetir.aedb.br/seget/artigos06/422_Adocao%20BSC%20EM%20ORG%20PUBL.pdf

Acesso em: 14/04/2015

GIL, Antonio C. **Como Classificar as Pesquisas?** In: Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo. Atlas. 1991. Cap. 4, p.45-62.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 410 p.

KUPPLEL Marina Pinheiro, **Planejamento Estratégico da Reserva Biológica Guaribas: diretrizes e mapa estratégicos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Ciclo de Formação em Gestão para Resultados) – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, Brasília-DF, 2014. 25 p.

MMA, Ministério do Meio Ambiente & UFPE, Universidade Federal de Pernambuco. **Áreas e ações prioritárias para a conservação da biodiversidade da Caatinga.** Leal, IR, JMC Silva & M. Tabarelli (Eds.). Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2003 p. 777-796.

MMA, Ministério do Meio Ambiente. **Áreas Prioritárias para Conservação, Uso Sustentável e Repartição de Benefícios da Biodiversidade Brasileira: Atualização - Portaria MMA nº9, de 23 de janeiro de 2007.** Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Biodiversidade e Florestas, Brasília, 2007.

MARINI, C. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina.** Revista do Serviço Público, Brasília, 2002.

MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Monica Rottmann de; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Implementação da estratégia utilizando BSC: um estudo de caso no setor público brasileiro.** GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas – Ano 2, vol. 3, mai-jun/2007, p. 35-47.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo a passo: elevando o desempenho e mantendo resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Antonio R. dos. **Tipos de Pesquisa.** In: Metodologia Científica: a construção do conhecimento. 2ª. Ed. Rio de Janeiro. DP&A Editora. 1999. Cap. 2. P. 21-31.

TORO, J.B.A. **Mobilização Social: Um modo de construir a democracia e participação.** Brasília: Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Recursos Hídricos, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior – ABEAS, UNICEF, 1997. 104 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** Ed. Atlas, 2005.