



## ESTAÇÃO ECOLÓGICA CAETÉS – UM MODELO DE GESTÃO PÚBLICA

Ranielle Vital Rosa, UPE, raniellerosa@gmail.com  
Dr. José Luiz Alves, UPE.

### Resumo

O presente artigo se preocupou em desenvolver uma análise sobre a gestão pública dentro do Estado de Pernambuco, no sentido de imprimir a importância da existência de políticas ambientais tanto para promover a conscientização ambiental quanto para favorecer a proteção ofertada as Unidades de Conservação. Desta forma, buscou-se construir um referencial histórico da gestão em prol do ambiente no Brasil, seguida pelo entendimento de como esta se desenvolveu em Pernambuco. Buscou-se, por meio da análise de caso, entender se a gestão gerencialista em prol de uma desburocratização do serviço público, era enxergada dentro das especificidades do caso concreto, logo, utilizando-se de uma metodologia qualitativa e exploratória, levantou-se dados documentais e teóricos que pudessem auxiliar no estudo de caso realizado dentro da Estação Ecológica Mata de Caetés. Objetivou-se, portanto, analisar a abertura dada pela gestão e pelo aparelho estatal à criação de uma educação ambiental que favoreça a formação de uma consciência ambiental dentro das Unidades de Conservação. Conclui-se que a gestão pública desburocratizada possibilita um suporte para a existência de um conselho gestor que efetivamente cumpre as metas previstas no Plano de Manejo na medida em que interage com a população desempenhando com efetividade seu papel gerencialista.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, políticas ambientais, conscientização ambiental.

### 1. Introdução

Quando se pensa em analisar uma Unidade de Conservação entende-se que a mesma, devido a toda conquista em prol de uma regulamentação, necessita, para uma correta execução, contar com um planejamento norteador, conhecido como Plano de Manejo, e um conjunto de pessoas responsáveis por administrar a área interligando as propostas interventivas com o seu respectivo Plano de Manejo, tais pessoas formam o Conselho Gestor. Logo, um debate acerca da criação, bem como da gestão das Unidades de Conservação pode ser vislumbrado devido a importância que tais ambientes representam para a humanidade.

Contudo, antes de especificamente focar na gestão de tais locais, convém elencar que a gestão gerencialista desburocratizada tão atuante no serviço público brasileiro na atualidade, não existia há algum tempo atrás, pois, como verá adiante, o serviço público brasileiro, juntamente com sua administração, vivenciou três tipos de modelos diferentes de gestão, a patrimonialista, a racional e a atual, que seria a gerencialista. Em cada tipo de gestão o meio ambiente foi contemplado de uma forma, de início, pouco se tinha de preocupação com uma proteção, pois se o sentido patrimonialista era uma confusão entre o público e o privado, as

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS 2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

ações eram todas no sentido de benefícios a interesses, crescendo aos poucos a atenção devotada a industrialização.

Desta forma, entende-se que o governo encara o povoamento e a agroexportação, no Estado, como de suma importância, não cabendo uma reflexão do que tais atos representariam ao meio ambiente. Assim, a proteção a biodiversidade acompanhou a formulação de políticas públicas de cunho social, pois graças a estas o meio ambiente passou, primeiramente, a ser visto enquanto um espaço que necessita de cuidado, para, com a Constituição Federal de 1988, ser considerada, sua proteção, um direito fundamental.

Todavia, ao desempenhar a execução de uma linha histórica sobre a gestão pública brasileira, notou-se o quão importante é que o governo assuma atitudes proativas na oferta de proteção a natureza, assim por meio de estratégias e alternativas viáveis foi implantado o sistema de unidades de conservação, para que a atenção devotada fosse vista de maneira mais específica. Logo, requer-se do governo satisfação das demandas da gestão pública ambiental de forma a estimular a capacitação gerencial dos que são responsáveis diretamente pelas unidades.

Retomando, um pouco, a construção temática, em torno da questão ambiental, nota-se que a globalização tem imprimido nas populações mundiais uma preocupação gradativa sobre a conservação da biodiversidade. Devido a sensibilização crescente que tais temas promovem na humanidade e no governo é que a criação e posteriormente implementação de uma unidade de conservação demonstra o quão estrategista o governo se posiciona diante da necessidade de se proteger a biodiversidade, já que somatizado a esta surge a conservação da natureza, dos serviços prestados ao ecossistema e dos valores socioculturais da região.

As primeiras UCs do país já são fruto da modificação política provocada pela instituição de uma república, assim, em 1937, no Governo Vargas, já era possível vislumbrar as primeiras UCs do país. Tal número foi crescendo na medida em que novas categorias de manejos, atualmente mais de 336 unidades podem ser visualizadas dentro dos sete biomas brasileiros. Já em Pernambuco, apenas dois biomas foram contemplados, Caatinga e Mata Atlântica, entre as 86 unidades de conservação existentes no estado. Data-se de 1980, a primeira unidade criada.

Pontua-se, desta forma, que a criação destas áreas de conservação é de suma importância na promoção da proteção a biodiversidade e a qualidade de vida, porém o tamanho e a necessidade específica destas áreas acabam por formular desafios aos gestores. Ao se tocar no tema de gestão, sabe-se que o Brasil, em sua história, contou com três tipos de modelos de gestão administrativa, a saber, a patrimonialista, a burocrática e a gerencialista. Esta última, começa a ser implantada no Brasil a partir da década de 90, e tem por principal missão a busca por resultados, focando na qualidade, eficiência e eficácia.

Todavia este modelo desburocratizado não possuía foco na gestão ambiental, assim, as ferramentas gerenciais que proporcionasse a melhoria da gestão foram consideradas importantes ao se propor uma análise da gestão desenvolvida na Unidade de Caetés. Com base nesta lógica estrutural, tem-se que o papel do gestor do Estado é proporcionar condições



necessárias para a criação e implantação das UCs. Se tal especificação for vista dentro de Pernambuco, sabe-se que o investimento seria, primeiramente, em formar equipe técnica, sede, plano de manejo e conselho gestor, porém, poucas são as que perfeitamente seguem esta forma de criação.

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa, é, portanto, avaliar a efetividade de uma gestão ambiental desburocratizada dentro de uma das unidades de conservação em Pernambuco, considerando para isso a experiência de gestão da Unidade de Conservação Estação Ecológica de Caetés (ESEC Caetés). Utilizando, para tal, de uma metodologia aplicada ao resultado de forma qualitativa exploratória, fazendo uso do estudo de caso para tratar dos dados específicos da ESEC.

Assim, buscando confirmar a hipótese da plena adaptação da gestão gerencial estatal nas UCs é que o artigo trouxe, primeiramente, um mapeamento histórico do tema no Brasil e em Pernambuco para logo após, dialogar com os dados colhidos na ESEC Caetés.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1. Gestão Pública no Brasil

Quando se fala em Gestão Pública, primeiramente tem que se entender que a mesma ocorre por meio de diversos planejamentos de ações, quando assim não o é, a administração, paralelamente, adota soluções por meio de estruturas de gerenciamento. Desta maneira, como gestão sem planejamento deve adotar formas de lidar com os problemas, planejamento sem gestão torna-se conjunto de objetivos sem a capacidade de mobilizar os recursos necessários para a solução do problema (Martins, 1997). Assim, mapeando as teorias existentes sobre a administração pública no contexto histórico brasileiro, três visões são possíveis pontuar, a patrimonialista, a burocrática e a gerencialista (Martins, 1997).

Se o debate for encabeçado nas ideias trazidas por Martins (1997), até hoje o modelo de gestão pública demonstra traços da herança colonial patrimonialista, retomando a ideia trazida por essa herança, comumente vislumbra-se a confusão patrimonial, onde o público é apropriado pelas relações privadas. Desde sua descoberta, o Brasil imprime em si a imagem de ser a instituição responsável por salvaguardar os privilégios socioeconômicos da elite (Torres, 2013). É importante observar que uma administração brasileira propriamente dita apenas surge com a vinda da corte portuguesa, pois a instalação do aparato administrativo já aparece caracterizado pelo patrimonialismo, só alterando gradativamente a partir de 1930, como pontuado detalhadamente a seguir (Faoro, 2001).

É válido destacar que a ideia de se trabalhar gestão pública seria a análise desta dentro do governo, mais especificamente da aparição desta no período republicano, assim, na primeira república, o planejamento governamental era quase inexistente, pontuando apenas algumas exceções durante o lapso temporal. Este período é marcado por uma gestão pública de traços patrimonialistas, ou seja, de ausência da separação entre o público e o privado.

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

Apenas por volta da década de 1930, que se inicia um comando mais burocrático, pois a ascensão de Vargas estimulou o processo de organização para um crescimento econômico (Martins, 1997).

Neste momento, a cultura patrimonialista, até então difundida, começa a dividir espaço com um modelo de Estado intervencionista, que estimula o crescimento econômico e a burocracia dentro da administração pública (Martins, 1997). Pontua-se o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado em 1938; como uma instituição através da qual a gestão pública se torna central na instituição de organizações, bem como de funções específicas de Estado no sentido de administrar e estruturar o aparelho estatal. Por meio do DASP, estimula-se a modernização do aparelho estatal iniciando com a qualificação dos servidores para o trabalho público (Torres, 2013). Com o desenvolver da gestão tem-se a criação de uma gestão pública híbrida que combina a administração até então tradicional patrimonialista, com a racional-burocrática (Martins, 1997).

Tal necessidade de planejamento, que enseja traçar uma gestão racional, é instigada devido ao processo de industrialização vivenciado no país, pois toda a modernidade e globalização advindas deste processo demonstram a necessidade da existência de um planejamento governamental. É graças a este desenvolvimento que surgem as primeiras empresas estatais brasileiras, a saber, a Companhia Vale do Rio Doce (atual Vale), a Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras), as Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás), o BNDE (atual BNDES), entre outras. Data-se desta época, também, as primeiras tentativas de formulações de plano de gestão, como por exemplo, o Plano Salte (1947-1948), já que este tinha entre suas prioridades, a preocupação com a saúde, alimentação, transportes e energia, simplificados em sua sigla (Martins, 1997).

Este modelo burocrático sofre colapso a partir de 1945 com a instituição do Estado Novo, já que este ditava um regime autoritário e impositivo, transformando a administração em um sistema fechado que se preocupava apenas com seu interior (Marcelino, 2003). A transformação de tal característica ocorre apenas a partir de 1950 com a profissionalização da administração pública, trilhando caminhos para [...] “criar novas estruturas alheias à administração direta, resolvendo o problema imediato e adiando, indefinidamente, a difícil tarefa de reformulação e profissionalização da burocracia pública existente” (Torres, 2013, p.151).

Já nos anos 1950, pode-se notar no Brasil um momento de dedicação ao planejamento governamental, pois o mesmo se torna mais presente e discricionário, inserindo-se no Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek. Tal situação é constatada porque estes anos foram marcados pela difusão da ideologia desenvolvimentista pregada pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal). Embora o planejamento pudesse ser mais presente, suas características não alteram a gestão patrimonialista burocrática que enseja em dívidas externas e dependência tecnológica (Martins, 1997).

O planejamento patrimonial-burocrático que deveria perder lugar após 1964, com o golpe militar, pois o pacote de reformas trazidos pelo Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG), abre espaço para a aparição de um planejamento autoritário-tecnocrático, não perde

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

força mesmo com toda disciplina militar, já que as medidas impositivas e autoritárias surgiram para reforçar traços históricos do governo. Um ponto diferencial deste regime é que a Nação começa a priorizar as relações de mercado, garantindo que o Brasil fosse inserido no comércio internacional. A instituição deste período também contou com diversos Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND) que foram atuantes durante todo o regime militar (Martins, 1997).

Assim, durante o regime militar foi instituído o Decreto-Lei nº 200/1967 cujo teor legislativo buscava proporcionar a utilização dos serviços privados dentro das instituições públicas. Mesmo sendo um período de restrições, tal decreto favorece a utilização das técnicas de gestão gerencialista com sua “administração para o desenvolvimento” (Marcelino, 2003). Nesta época, o investimento se dava na administração indireta como qualificações e estruturas, pois na administração pública direta as políticas públicas sociais refletiam o patrimonialismo, com investimentos quase inexistentes. Como tal reflexo não era sentido nos demais setores, houve um aumento da produtividade e na eficiência da administração pública.

O início da mudança cultural foi a criação, em 1979, do Ministério da Desburocratização, já que o mesmo conseguia imprimir na população a cidadania. Tal ministério atua até 1985 quando se inicia a retomada de um regime democrático com o liberalismo econômico. Este momento deveria dotar o Estado de eficácia na sua organicidade e na receptividade das demandas sociais (Marcelino, 2003). Na tentativa de resgatar a administração pública, o governo Sarney almejava tornar as instituições socialmente eficazes de forma a atender as demandas públicas, para tal foi criada a Comissão Geral de Reforma da Administração Pública Federal que detinha enquanto meta de administração.

Com a redemocratização as estruturas de Estado passam a ter gestão individualizada em conformidade com a temática, assim cria-se o Bacem para a gerir a moeda do país, a SOF, o gasto público e a STN, a dívida pública. Tal situação abre caminho para a gestão prevista na Constituição de 1988, nesta a centralidade seria de curto ou médio prazo, vinculando-se algumas restrições e imposições orçamentárias (Martins, 1997). O objetivo de tais medidas era balancear o crescimento da administração indireta.

No lugar do DASP, em 1986, foi criada a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), que trabalhou ativamente na consolidação da nova constituição (Pires; Macêdo, 2006). O pós 1988 traz ao planejamento governamental algumas alterações entre elas tem-se que o planejamento deve ser um processo contínuo da ação, reduzindo com isso as discricionariedades intrínsecas da área. Em 1990, no governo Collor, a modernização retoma ao debate a privatização das estatais instaurando uma reformulação do aparato público (Torres, 2013).

O governo Collor, portanto, promoveu a desagregação da administração pública na medida em que pregava a necessidade do país retomar seu posicionamento no cenário mundial, logo, com o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995) institui-se na administração pública o estado mínimo, na qual o cidadão passa a ser foco das políticas públicas. Tal plano com-

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 | evento  
23/11 | 100% online  
24/11 | e gratuito

preendia a dimensão institucional-legal, a cultural e a da gestão, nesta última, o gestor era responsável pelo resultado, pela excelência e pelo controle social (Bresser-Pereira, 1999).

Apesar de um governo caótico de Collor, nota-se que os aspectos burocráticos não atingem seu objetivo, pois não atendem as necessidades das demandas cidadãos com qualidade. Desta forma, a cultura burocrática-patrimonialista não permitiu a inovação das técnicas gerenciais, muito menos a execução das políticas públicas o que desencadeassem um desafio para a atual administração pública, no intuito de desenvolver uma mentalidade proativa diante do atendimento as demandas sociais que possibilitassem um diálogo e um desenvolvimento da capacidade dos servidores públicos.

Neste sentido, o gerenciamento de funções e planejamentos possibilitou, portanto, a aparição de uma nova administração pública que seria a gerencial, que surge por volta dos anos 90. Este modelo gerencialista nasce por meio de diversas críticas as organizações estatais burocráticas e cresce difundindo a cultura do *self made man* (empreendedorismo americano). O principal difusor deste modelo foi o Ministro Bresser Pereira que promoveu uma reforma na administração da gestão pública brasileira.

Como bem se sabe, a Constituição de 1988 foi instituída como um diferencial entre as demais, assim, pode-se contemplar, com isso, a presença de macrotendências derivadas da Reforma Bresser, contudo, apenas a tendência vinculada à política social que será mais detalhada por se relacionar diretamente com o estudo de caso analisado nesta pesquisa. Tal macro-tendência estimula tanto a aparição de uma política de assistência social inclusiva quanto a criação de um orçamento para a seguridade social, porém no desenvolver do plano a ideia foi estimular a universalização restrita.

Trazendo para a realidade, com a gestão pública gerencialista, a função planejamento passa a ser cargo do Plano Plurianual (PPA) que organiza sua gestão com base na continuidade do processo motivando a união entre o orçamento e sua execução, tal junção é feita por meio dos requisitos presentes na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA).

Dentro dos debates de tais planejamentos figura-se a preocupação com a cidadania, logo a conquista de mais direitos referentes a cidadania na Constituição de 1988 e a participação social estão exigindo cada vez mais, no sentido de cobrar do governo políticas públicas, que por meio dos recursos públicos atenda-se as demandas sociais. Assim, conforme Derani (2006), deve-se considerar política pública uma interferência direta do Estado no comportamento social, já que é na interação que os cidadãos adquirem sua identidade social.

As políticas sociais, portanto, contribuem para a formação de uma consciência coletiva que exerce pressões na sociedade, figurando entre essas também questões ambientais. Assim, as políticas ambientais se relacionariam com o processo de correlação ideológica da sociedade com os interesses ambientais. Essa contextualização da política pública imprime em si o processo cultural a qual a sociedade está inserida e que ensejou no planejamento da gestão pública vigente.



## 2.2. A Gestão Ambiental brasileira

Como visto anteriormente, a gestão pública ao gerenciar as políticas públicas deve enfatizar as políticas sociais, e dentro destas, há a incidência do debate sobre as questões ambientais. Assim, as questões ambientais, analisadas pela lente de uma gestão, relacionam-se diretamente com a formação de uma consciência social na população. Desta feita, a preocupação com o estudo e manutenção das Unidades de Conservação surge enquanto uma ação concreta das políticas públicas nas áreas protegidas. Tal proteção só é encabeçada enquanto política atuante após pressões dos movimentos sociais ambientalistas da segunda metade do século XX (Medeiros, 2006).

Neste sentido, as pressões ambientais fornecem subsídios para alertar a população dos problemas ambientais existentes. Se a história da interação do governo brasileiro com o meio ambiente for analisada, sabe-se que o Brasil tardiamente demonstrou preocupações com o movimento ambiental, principalmente na instituição das Unidades de Conservação. Contudo, convém destacar que a preocupação com a gestão dos recursos naturais surge desde o governo imperial, como por exemplo, o Regimento do Pau-Brasil (1605) e a Carta Régia (1797) (Medeiros, 2006).

Todavia a proteção aos recursos se destinava a situações específicas e eram propostas de forma desarticulada, já que não se tinha vinculação com alguma política estatal. Nesta época não existia demarcação de áreas protegidas nem muito menos funções ambientais para elas. Não se sabe ao certo, mas data-se de 1861, as primeiras áreas protegidas, com as Florestas da Tijuca e das Paineiras no Rio de Janeiro (Medeiros, 2006).

Participantes brasileiros de debates europeus defendiam veemente a criação de áreas protegidas dentro do território brasileiro, como por exemplo, José Bonifácio de Andrade, que defendia uma utilização inteligente e cuidadosa dos recursos naturais das florestas e matas. Tal autor sugere a criação de um setor governamental responsável pela conservação de tais lugares, contudo a instituição dos parques nacionais só veio a acontecer após a criação do Parque Nacional de Yellowstone em 1872. Assim, mesmo com a pressão de estudiosos, havia a estimulação para que as fronteiras agrícolas fossem expandidas o que ocasionaria mais desmatamentos (Diegues, 2004; Drummond *et al.*, 2010).

A intensificação de tais debates ocorreu após a proclamação da república, pois acentua-se a luta pela conservação das florestas frente a uma oligarquia baseada na agroexportação que não admitia intervenção estatal no manejo dos recursos naturais. Apenas entre 1889 a 1930 que a degradação ambiental desperta a necessidade de conservação, promovendo com isso a aparição de intelectuais ambientalistas, como por exemplo, Euclides da Cunha (1866-1909), Luis Felipe Gonzaga de Campos (1856-1925) e Alberto Torres (1865-1917) (Medeiros, 2006).

Em suas obras, tais autores sinalizam a preocupação da utilização irracional dos recursos naturais promoverem a multiplicação dos problemas ambientais, a saber, erosão ou esgotamento dos solos. Neste período, contrariando um pouco a política nacional, o governo de

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

São Paulo institui enquanto meta do desenvolvimento econômico estatal, um melhor aproveitamento dos recursos naturais do estado (Medeiros, 2006). Graças a esta mudança na arte de governar surgiram cientistas preocupados com a criação de um código florestal, bem como com a instituição de áreas protegidas (Araújo, 2012a).

Desta forma, o Serviço Florestal foi criado em 1921, porém apenas em 1925 que o mesmo foi regulamentado. Convém pontuar que a situação do liberalismo perde autonomia em 1934 com a instituição de um Estado social, já que o mesmo é responsável por implantar, no Brasil, uma busca pela igualdade e pela justiça social, na medida em que se preocupa com o interesse público e bem comum. A partir deste momento, o Brasil agroexportador cede lugar para uma luta legislativa em prol da defesa de uma utilização correta dos recursos naturais (Medeiros, 2006).

Este nacionalismo, além de promover a proteção aos recursos naturais estimulou a execução de congressos e conferências para estudiosos sobre o tema, como por exemplo, a 1ª Conferência Brasileira de Proteção à Natureza (1934). Neste mesmo ano, a Constituição traz em seu texto a consagração da proteção à natureza enquanto princípio, sendo esta competência da União em concorrência com os Estados (Araújo, 2012b). Desta forma, a natureza se torna patrimônio natural e como tal, deve ser preservada. A partir deste cenário, diversos códigos, com o intuito de preservação, são instituídos, a saber, o Código das Águas, das Minas, das Florestas e de Caça e o Código da Pesca (Araújo, 2012b).

Após o Código Florestal entrar em vigor, reorganiza-se o Serviço Florestal para que seja o órgão responsável por fiscalizar, bem como proteger as florestas dentro da Seção de Parques Nacionais, assim, tais instituições permitem a abertura de uma gestão das áreas protegidas (Araújo, 2012a). Desenhando as criações, em 1945, cria-se o primeiro Refúgio de Vida Silvestre, em 1946 a primeira Floresta Nacional do Araripe-Apodi, e em 1948, cria-se o Parque Nacional de Paulo Afonso, que não está mais ativo devido à construção da hidroelétrica (*Idem*).

No governo Vargas, institui-se o Instituto de Pesquisa da Amazônia (INPA) para a intensificação dos estudos, bem como de áreas viáveis a criação das UCs. Já no tocante ao governo de Juscelino, sabe que o mesmo demonstrou, em seu governo, uma preocupação com o desenvolvimento econômico, logo, para sanar possíveis interferências causadas nas áreas naturais como consequência do Plano de Metas, um grupo de conservacionistas conceberam a Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza (FBCN) em 1958.

Embora estivesse destinado ao desenvolvimento econômico brasileiro, o governo Juscelino proporcionou a criação de três Parques Nacionais: Aparados da Serra, Araguaia e Ubajara, desta forma, encerrando seu governo, no ano de 1961 teve a criação do Parque Nacional das Emas e do Parque Nacional Chapada dos Veadeiros (Araújo, 2012b). Continuando a história brasileira, no governo de Jânio Quadros mais cinco Parques Nacionais foram criados: do Caparaó; das Sete Cidades; de São Joaquim; da Tijuca; e das Sete Quedas (*Idem*).

Embora o Regime Militar representasse um retrocesso no que se refere às políticas públicas sociais, todos os instrumentos legislativos foram mantidos o que proporcionou a

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

criação de algumas Unidades de Conservação, a saber, Parque Nacional de Brasília; Parque Nacional de Monte Pascoal; e a Floresta Nacional do Caxiuaçu (Araújo, 2012b). Durante tal período histórico houve uma revisão do Código Florestal em 1965 e a instituição da Proteção à Fauna. Tais instrumentos legais permitiram a criação das Reservas Biológicas Nacionais (Brasil, 1967).

No intuito de ofertar um maior planejamento das UCs, é que se pensou em formular um Plano do Sistema de Unidades de Conservação do Brasil, este veio a vigorar no Brasil, a partir de 1979. Embora com o entendimento atual compreendesse que as áreas protegidas fossem unidades de conservação, o termo somente foi oficialmente cunhado em 1979 (Medeiros *et al.*, 2004). A partir da década de 80, o ambientalismo se expande motivado por um desenvolvimento sustentável (Jacob, 2003). Já em 1981, teve a instituição da Política Nacional de Meio Ambiente, criação do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) e do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). Neste mesmo ano, houve a transformação do Conselho Nacional de Unidades de Conservação em Conselho de Valorização de Parques.

Como a presente pesquisa se propõe a entender as unidades de conservação, no tocante a gestão destas unidades, o SNUC – Sistema Nacional de Unidades de Conservação se mostra como um dos modelos mais sofisticados de gestão da biodiversidade *in situ*. Graças a ele houve o estabelecimento de diretrizes procedimentais para a criação e formalização das áreas protegidas nas três esferas do governo, assim também nas áreas particulares. Observando o proposto pelo SNUC, há a formalização de uma gestão das UCs, instituindo a zona de amortecimento e a obrigatoriedade do plano de manejo.

A criação de tal instituto promoveu uma espécie de desconcentração das ações federais no que se referia a gestão das UCs, com suas coordenações regionais e seus núcleos de gestão integrada (Ferreira; Pereira, 2012). Tal situação promoveu consideráveis avanços no tocante a gestão ambiental, assim, as instrumentalizações foram percebidas no aumento no número de planos de manejo existentes, logo das 370 Unidades de Conservação existentes, 320 são geridas pela ICMBio e as demais são RPPNs.

### 2.3. As políticas públicas ambientais em Pernambuco

Dentro de Pernambuco, a proteção aos recursos naturais foi iniciada pela preocupação com a manutenção das condições hídricas, já que as matas pernambucanas, em sua grande maioria, foram devastadas durante a ocupação do estado através da agricultura canieira. Se a proposta for gerar um entendimento a partir de questões oficiais, percebe-se a ausência de leis que proporcionassem a regulamentação do uso do solo visando a proteção dos recursos naturais. Se pontuado a história da questão ambiental no Brasil, sabe-se que a década de 70 foi marcada por diversas mobilizações referentes a questões ambientais, em Pernambuco, tal movimento reivindicava maior controle estatal da poluição urbano-industrial.

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS 2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

Na década de 80, Pernambuco instituiu a sua primeira UC por meio do Decreto nº 6.727, o Parque Natural Estadual de Suape com o objetivo de “prover meios para a preservação da flora e da fauna da Zona da Mata Sul do Estado de Pernambuco, na forma do disposto na Lei Federal n.º 4.771, de 15 de setembro de 1965” (Pernambuco, 1980). Durante esta década também, houve relativo avanço do ativismo ambiental no estado, as reuniões dos manifestantes foram motivadas principalmente pelo desmatamento ocorrido na Mata do Engenho Uchôa e pelo aterro sanitário na Mata de Caetés. Por meio de tais incidentes, a população local se viu motivada a se organizar no intuito de impedir tais destruições.

Finalizando as conquistas anuais, em dezembro de 1986, a Lei nº 9.960, promoveu a compatibilização da preservação do patrimônio natural e paisagístico com as áreas de interesses especiais. Já no início de 1987, instituíram-se as normas para promover o parcelamento do solo urbano (Lei nº 9.990), assim como estímulo a definição de quarenta reservas ecológicas da região metropolitana (Lei nº 9.989). Com a instituição de tais leis, práticas que comprometessem a integridade física das reservas ou da zona de amortecimento eram veementemente reprimidas, cabendo a CPRH fiscalizar e reprimir as atividades nestas áreas (Pernambuco, 1987).

Apenas em 1995, que a Política Florestal do Estado de Pernambuco, por meio da Lei nº 11.206, foi instituída, trazendo dentro do seu texto a referência as UCs e a proteção da fauna. Desta forma, conforme o artigo 19 da referida lei, as UCs tem como objetivo maior resguardar os atributos naturais consolidando a proteção com a utilização de tais recursos com fins educacionais e científicos (Pernambuco, 1995). Em consonância com o exposto em lei nacional, a referida lei, reporta a necessidade da UC contar com todos os instrumentos regulatórios, ou seja, “as UCs de todas as categorias disporão de um plano de manejo, no qual se definirá o zoneamento ambiental da unidade de conservação e sua utilização, além de um regulamento próprio, aprovado pela autoridade competente, à qual estiver subordinada” (*Idem*).

O primeiro documento técnico a ser elencado é o Plano de Desenvolvimento Florestal e da Conservação da Biodiversidade que analisava a necessidade de se manejar e conservar as florestas nativas, articulando, com isso, economia e os aspectos ambientais. Tal documento também define ações referentes a produção florestal, conservação, pesquisa, educação e fiscalização dos recursos florestais. É importante pontuar que quanto mais se estuda sobre determinado assunto, mais técnicas modernas são evocadas, assim sabe-se que o manejo dos recursos florestais demonstrou a necessidade de se desenvolver tecnologias que proporcione um desenvolvimento sustentável (Pernambuco, 2001).

Já em 2002, foi elaborado o Atlas da Biodiversidade de Pernambuco, que buscou articular saberes das três esferas sociais com a intenção de promover a conservação da biodiversidade na medida em que se estabelece diretrizes para uma política estadual de conservação do patrimônio biológico (Pernambuco, 2002). Após um lapso temporal de dez anos, em 2008, instituiu-se a APA de Santa Cruz, e em 2010, a APA Aldeia-Beberibe (CPRH).

Um ano importante para o trabalho de proteção ao meio ambiente em Pernambuco, foi o ano de 2009, pois o mesmo contou com o estabelecimento do Sistema Estadual de Unidades

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

de Conservação (SEUC), através da Lei nº 13.787. Convém pontuar, que tal lei, também, aparece como responsável por instituir o Programa de Conservação da biodiversidade (Pernambuco, 2009). Após a instituição do SEUC em consonância com a existência do SNUC, realizou-se uma adequação das categorias de manejo das UCs, o que promoveu a recategorização de seis reservas ecológicas em Refúgio da Vida Silvestre (RVS). As demais UCS só foram readequadas na Lei Estadual nº 14.324, de 2011.

Mapeando as aparições de unidades de conservação na história pernambucana, em 2012, institui-se o Parque Estadual Mata da Pimenteira, que seria a primeira UC no bioma Caatinga. Em 2012, também houve a criação da Estação Ecológica Serra da Canoa. Já em 2014, mais três unidades de conservação são estabelecidas no bioma Caatinga, a saber, o Monumento Natural Pedra do Cachorro; o Parque Estadual Serra do Areal e o Refúgio de Vida Silvestre Riacho Pontal. Ainda em 2014, no tocante à Mata Norte, foram criadas duas UCs, os Refúgios de Vida Silvestre Matas de Água Azul; e o Matas de Siriji. Por fim, foi criado o Refúgio de Vida Silvestre Tatu-bola.

Contando com 86 Unidades de Conservação distribuídas em sete sedes administrativas, 15 planos de manejos elaborados e 16 conselhos gestores ativos; a atual situação da UCs pernambucanas é apresentada nos gráficos 1 e 2, primeiramente com a quantidade em cada categoria de manejo, e no segundo, os detalhes referente a formalização de Plano de Manejo e Conselho Gestor.

### 3. Metodologia

Desta forma, sabe que a pesquisa tem como objetivo principal fornecer respostas para o problema proposto no decorrer do artigo. Desenvolvida por meio dos conhecimentos sobre gestão pública, bem como sobre gestão ambiental a escolha dos métodos, técnicas e demais procedimentos científicos foi feita de forma cuidadosa para que melhor se adequasse ao caso em questão.

Por fim, exploratória, já que se trata de um assunto ainda pouco estudado. Já que o foco principal é gerar novos conhecimentos, é possível que na análise prestada aqui se possa apontar a ESEC Caetés como um referencial de gestão a ser espelhado nas demais Unidades de Conservação pernambucana, orientando possíveis melhorias nas práticas gerenciais.

No tocante aos procedimentos técnicos, primeiramente foi desenvolvido o levantamento bibliográfico que proporcionasse o entendimento sobre o assunto a ser procurado na pesquisa de campo, assim, entende-se que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.

Por fim, utilizou-se de um estudo de caso dentro da Estação Ecológica de Caetés, já que seria um estudo detalhado com um mesmo objeto na qual se almeja obter conhecimentos mais profundos (YIN, 2015). É importante salientar que tal ESEC foi escolhida por ser uma das primeiras a ter Plano de Manejo, por possuir Conselho Gestor ativo, e, como a pesquisa foi



realizada em meio a pandemia do Covid-19, a ESEC Caetés era a UC mais próxima da localidade em que se encontra a residência da pesquisadora.

## 4. Resultados

### 4.1 A ESEC Caetés

Para que a análise fosse mais focada, e devido ao atual estado pandêmico que os países pelo mundo estão enfrentando desde 2020, é que foi escolhida uma das Unidades de Conservação acima exposta a fim de desempenhar uma análise mais pontual e criteriosa. A escolha da UC levou em consideração a proximidade com a pesquisadora, bem como a facilidade de contato com a equipe de gestão. Outro critério que possibilitou a escolha foi o fato da UC escolhida contar com um Conselho Gestor desde 2012 (Portaria CPRH N°63/2012) e um Plano de Manejo desde 2014 (Portaria CPRH N°22/2014).

Convém explicar que o ESEC Caetés surgiu das áreas remanescentes da floresta presente na Região Metropolitana de Recife delimitadas pela Lei n° 9.989/87, o embargo ao aterro sanitário previsto na comunidade de Caetés I também forneceu subsídios para a regulamentação da ESEC. Entendida inicialmente como Reserva Ecológica, foi de suma importância, em seu início realizar uma reavaliação específica para enquadrar corretamente a área de Caetés em uma das categorias de Manejo, concluindo-se, através da Lei n° 11.622, pela Estação Ecológica.

Destrinchando características formadoras do Plano de Manejo com base nas informações do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, de início, nota-se dentro do Plano da ESEC Caetés há a delimitação da área, já que a mesma “Situa-se entre 7°55’15” e 7°56’30” de latitude Sul e 34°55’15” e 34°56’30” de longitude Oeste de Greenwich” ocupando uma área de 157 ha na cidade do Paulista; acompanhada do enquadramento morfoclimático, biogeográfico, bem como da localização, limites, acesso e caracterização da população.

Como o ICMBio considera importante a um Plano de Manejo os dados biótico e abióticos, existe no Plano analisado toda uma caracterização detalhada da ESEC-Caetés, trazendo a ciência, enquanto fatores abióticos o clima; a hidrografia, já que a mesma situa-se na Bacia do Rio Paratibe; caracterizações de relevo e solo. Já no caso dos bióticos, têm-se os aspectos das florestas, da vegetação e da fauna. Como aqui a análise se detém a analisar o Plano de Manejo, embora o mesmo contenha a infraestrutura local, não se enxerga relevância em se trazer detalhes das partes do plano neste sentido.

Destarte, mesmo os dados acima terem exposto o Grupo Aldeia como mais preocupado com a implantação de corredores ecológicos, nota-se no Plano de Manejo da ESEC-Caetés o incentivo a pesquisa e demais estudos científicos. Como parte da concretização do Plano de Manejo é o inserir a comunidade no debate participativo o volume seis do Plano de Manejo da

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

ESEC retrata como foi a oficina de experiência e quais resultados foram inseridos para futuras intervenções.

Entende-se por zoneamento a divisão da UC em zonas que possibilitem um maior controle das especificidades ecológicas de cada área, sendo este dividido em zona de uso especial, zona de uso intensivo, zona de uso extensivo, zona primitiva e zona de recuperação. Dentro do Plano de Manejo também foi possível identificar programas para operar a administração, fiscalização, a manutenção e avaliação da ESEC, todos eles com a descrição de seus objetivos e transcrição das atividades a serem desempenhadas.

Conforme exposto na apresentação do volume dois, o primeiro volume acima destrinchado se ocupa em ofertar o diagnóstico socioeconômico e ambiental, seguido do zoneamento de forma mais específica e dos programas de manejo mais detalhados, já que anteriormente teria apenas a apresentação dos mesmos.

Seguindo a lógica expositiva, o volume dois traz a avaliação do zoneamento expondo-o por meio de fotos e caracterizações a fim de formular a base necessária para o uso. Importante pontuar é que este volume além de trazer os objetivos das zonas, delimita propostas de uso, bem como os limites territoriais do ambiente. Uma importante zona que sempre deve ser criada é a zona de amortecimento, já que a mesma tem como função atuar em torno da unidade a fim de minimizar os impactos negativos das atividades humanas sobre a unidade.

Esta Zona de amortecimento também é responsável por preservar e proteger os recursos hídricos e o solo, bem como integrar a comunidade local nas atividades promovidas pela ESEC a fim de melhorar a qualidade de vida, promover o aumento dos ganhos sociais e sensibilizar todos em prol da conservação.

#### 4.2. O estudo de caso

Iniciando com uma entrevista previamente orientada, foi possível entender o quanto a gestora se sente orgulhosa de fazer parte da história da ESEC mesmo antes desta ser considerada uma Unidade de Conservação. Conforme entrevista realizada com a gestora do ESEC Caetés, sem iniciar a pesquisa propriamente dita, a gestora se preocupou em explicar os avanços que a unidade teve desde sua formalização no sentido de pesquisas, estrutura física, pontuando inclusive a necessidade de se formular um novo plano de manejo.

Um dos problemas principais por ela apontado foi a falta de segurança local, mas principalmente na zona de amortecimento, ou seja, “o entorno de uma unidade de conservação, onde as atividades humanas estão sujeitas a normas e restrições específicas, com o propósito de minimizar os impactos negativos sobre a unidade” (Brasil, 2000). Relata a gestora que com a pandemia a situação da segurança tornou-se crítica pelo fato dos investimentos terem sido remanejados.

Especificando na gestão local, nota-se que a mesma, embora esteja em um estado que estimula o gerenciamento, seria uma gestão burocrática, operacional, diferenciando-se do modelo weberiano por ser, também, participativa. A questão burocrática aparece no fato da

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS 2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

UC não ter autonomia administrativa para lidar com problemas práticos de equipe, equipamentos, capacitação entre outros, pois como é um setor pertencente ao Estado, e todas as aquisições do mesmo se fazem mediante a licitações, não se tem como gerir os recursos de forma não operacional, pois na realidade o gerir acaba se tornando o colocar em execução as medidas previstas no plano de manejo com os recursos disponíveis.

Embora, pelo que foi notado nas falas da gestora, a mesma possua amor pelo que faz estimulando sempre uma boa relação interpessoal com sua equipe e comunidade, valorizando os que se inserem neste contexto; o conhecimento técnico que permite uma maior organização por parte da liderança, é quase inexistente (Araújo *et al.*, 2012b). Conforme a fala da gestora, não se tem um planejamento de metas para o futuro a não ser as estratégias traçadas pelo plano de manejo.

Neste sentido, convém retomar ao objetivo principal de uma UC que seria ter uma orientação voltada a busca de resultados sociais e pontuar a necessidade de se ter um comportamento proativo em uma cultura que estimula o empreendedorismo e a qualidade do serviço público (Paula, 2007), ou seja, é necessário retomar a noção do Estado enquanto agente de transformação social (Martins, 1997). Se o objetivo é fazer das unidades de conservação modelos da gestão desburocratizada é necessário promover a profissionalização técnica dos gestores a fim deles possuírem autonomia, mesmo com a co-dependência de recursos estatais.

## 5. Conclusões

A gestão ambiental em unidades de conservação, destacando a influência da cultura organizacional e histórica do Estado brasileiro. Observa-se que a cultura patrimonialista-burocrática dificulta a autonomia gerencial das unidades de conservação, devido à rigidez estrutural e à falta de autonomia do Conselho Gestor.

Historicamente, o Brasil não priorizou a proteção ambiental em sua agenda política até a segunda metade do século XX, quando os movimentos ambientalistas pressionaram o governo a abordar questões ambientais. No entanto, apesar dos avanços, a gestão ambiental nas unidades de conservação ainda é insatisfatória, e somente em 2009, com a criação do SEUC, houve um estímulo mais significativo para a gestão ambiental.

Para melhorar a gestão pública, o autor sugere a desburocratização, promovendo práticas cidadãs e descentralizando as ferramentas gerenciais. Isso capacitaria gestores a cumprir objetivos de planos de manejo, focando na obtenção de resultados. Além disso, a sugestão é promover a autonomia administrativa e financeira das unidades, descentralizando a tomada de decisões da sede.

### 1.1 7. Referências bibliográficas



ARAÚJO, M. A. R. Unidades de conservação no Brasil: a história de um povo em busca do desenvolvimento e da proteção da natureza. *In: Unidades de conservação no Brasil: o caminho da Gestão para Resultados.* NEXUS (org.). São Carlos: RIMA Editora. 2012a.

ARAÚJO, M. A. R. A efetividade de gestão de unidades de conservação. *In: Unidades de conservação no Brasil: o caminho da Gestão para Resultados.* NEXUS (org.). São Carlos: RIMA Editora, 2012b.

BRASIL. **Lei nº 9.985**, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial da União em 19 de julho de 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal na reforma do Estado. *In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Org.). O público não-estatal na Reforma do Estado.* Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.

CPRH. **Portaria CPRH Nº 063.** Cria o Conselho Gestor da Estação Ecológica de Caetés. Diário Oficial do Estado de 26 de junho de 2012a.

CPRH. **Plano de Manejo da Estação Ecológica de Caetés – Fase 1.** 2006.

CPRH. **Revisão do Plano de Manejo da Estação Ecológica de Caetés.** 2012b.

DIEGUES, A. C. S. **O mito moderno da natureza intocada.** São Paulo: Ed. Hucitec, 2004.

DRUMMOND, J. A.; FRANCO, J. L. de A.; OLIVEIRA, D. Uma análise sobre a história e a situação das unidades de conservação no Brasil. *In: Conservação da biodiversidade: legislação e políticas públicas / Roseli Senna Ganem (org.); Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2010.*

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** 3ª Edição, revista acrescida de índice remissivo. Ed. Globo, 2001.

FERREIRA, H. da S.; PEREIRA, H. DOS S. Gestão ambiental pública no Brasil: políticas, instituições e modelos de gestão das unidades de conservação federais. *In: Revista de Estudos Amazônicos; volume 12; nº 1, jan/jun 2012; p.129-152.*

MARCELINO, G. F. **Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil.** *In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, nº 3, p.41-659, maio/jun. 2003.*



MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997.

MEDERIOS, R. Evolução das tipologias e categorias de áreas protegidas no Brasil. *In: Ambiente & sociedade*; volume 9, número 1, páginas 41-64. Junho 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v9n1/a03v9n1.pdf>. Acesso em: 26 out. 2021.

PAULA, A. P. Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PERNAMBUCO. **Decreto Estadual nº 6.727**, de 22 de setembro de 1980. Cria o Parque Natural Estadual de Suape e dá outras providências.

PERNAMBUCO. **Lei nº 9.990**, de 13 de janeiro de 1987. Estabelece normas para concessão de anuência prévia, pela autoridade metropolitana à aprovação, pelos municípios da Região Metropolitana do Recife, dos projetos de parcelamento do solo para fins urbanos na forma do art. 13 e seu parágrafo único, da Lei Federal nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979, e dá outras providências.

PERNAMBUCO. **Lei nº 11.206**, de 31 de março de 1995. Dispõe sobre a política florestal do Estado de Pernambuco, e dá outras providências.

PERNAMBUCO. **Lei nº 11.516**, de 30 de dezembro de 1997. Dispõe sobre o licenciamento ambiental, infrações ao meio ambiente e dá outras providências.

PERNAMBUCO. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente. **Plano de Desenvolvimento Florestal e da Conservação da Biodiversidade de Pernambuco**. 2ª Edição. Recife: A Secretaria. 2001.

PERNAMBUCO. **Lei nº 13.787**, de 08 de junho de 2009. Institui o Sistema Estadual de Unidades de Conservação da Natureza – SEUC, no âmbito do Estado de Pernambuco, e dá outras providências.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**. *In: Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, nº 1, p. 81-105, jan./fev.

TORRES, M. D. de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004/ 4ª reimpressão 2013.

PUC-Campinas EESC USP Comitês PCJ

APRESENTAM:

# SUSTENTARE & WIPIS2023

WORKSHOP INTERNACIONAL

SUSTENTABILIDADE, INDICADORES E GESTÃO  
DE RECURSOS HÍDRICOS



22/11 evento  
23/11 100% online  
24/11 e gratuito

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** – Planejamento e métodos. 5<sup>ao</sup> ed. São Paulo: Bookman, 2015.