



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **Desafios da implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): O caso da Pernambuco Participações e Investimentos S/A**

**JOSÉ CARLOS MOTA DOS SANTOS**

ufrpe  
carlos.mota@outlook.com

**JORGE DA SILVA CORREIA NETO**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
jorgecorreianeto@gmail.com



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P): O CASO DA PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A**

### **Resumo**

O objetivo do estudo foi analisar os desafios dos gestores públicos na implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) numa sociedade de economia mista de Pernambuco. A investigação empírica seguiu uma abordagem qualitativa, por meio de um questionário estruturado junto à equipe gestora do programa A3P interno considerando as orientações de implantação fornecidas pelo Ministério do Meio Ambiente. Inicialmente foi realizada uma análise do nível de aderência da Organização quanto aos objetivos e eixos temáticos da A3P. A instituição pesquisada adere a 58% dos objetivos da A3P, com exceção à sensibilização dos gestores e revisão e adoção de novos padrões de produção e consumo, com aderência de 82% dos cinco eixos temáticos da A3P. Para a equipe gestora do programa, os recursos financeiros, a quantidade insuficiente de membros na equipe, a sensibilização, a cooperação e a ausência de indicadores são os principais desafios da implementação da A3P na organização estudada. Novas pesquisas também são apontadas.

**Palavras-chave:** Administração Pública. A3P. Gestão Ambiental. Sustentabilidade.

### **Abstract**

The aim of this paper was to analyze the challenges of public managers in implementing the Environmental Agenda in Public Administration (A3P) in a mixed capital company of Pernambuco. The empirical research used a qualitative approach, using a semi-structured questionnaire with the management team of the program considering the implementation of guidance provided by the Ministry of Environment. Initially we performed an analysis of the level of the adherence of the Organization to the objectives and themes of A3P. The institution researched adheres to 58% of the A3P goals, except for the awareness of managers and review and adoption of new patterns of production and consumption, with grip 82% of the five themes of A3P. For the management team of the program, financial resources, insufficient number of members in the team, awareness, cooperation as well as the absence of indicators are the main challenges of implementing A3P in the studied organization. Further research is also pointed out.

**Keywords:** Public Administration. A3P. Environmental management. Sustainability.



## **1 Introdução**

O rol de responsabilidades e compromissos que a administração pública enfrenta em termos ambientais só tende a crescer, o que demanda estratégias inovadoras em termos de consumo e produção, econômicos, sociais e ambientais. A preservação do meio ambiente é um desafio para toda a sociedade, pois se busca qualidade de vida em todos os sentidos. Essa responsabilidade é dos cidadãos, mas é também dos governos e das organizações não governamentais que, de forma coletiva, podem articular diferentes políticas públicas, medidas e instrumentos neste sentido.

De acordo com uma pesquisa feita pelo IBOPE Ambiental (2011), que pesquisou 400 médias e grandes empresas brasileiras, 52% responderam que têm áreas voltadas exclusivamente para atividades sobre sustentabilidade, e neste panorama, as ações de sustentabilidade fazem parte da agenda das organizações, sendo 8 em cada 10 que praticam ações sustentáveis e possuem um plano estratégico de sustentabilidade. Entre as empresas pesquisadas, 71 são órgãos públicos e 60% dessas empresas públicas afirmaram que possuem algum conhecimento sobre o tema sustentabilidade. Esses dados poderiam não ser alarmantes se a dimensão dos desafios ambientais no contexto atual não fosse favorável.

Visando engajar a esfera pública nas questões da sustentabilidade, em 1999, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) lançou a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com o desafio de transformar o conceito de preservação do meio ambiente em práticas institucionalizadas, em todas as esferas da estrutura administrativa do Estado, com atividades que são desenvolvidas integradas em diversas áreas da instituição, buscando a qualidade de vida e a preservação do meio ambiente (Brasil, 2015).

Visando identificar como a A3P tem se transformado em prática em organizações públicas no Estado de Pernambuco, emergiu a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios dos gestores públicos na implementação da A3P em uma sociedade de economia mista? Assim, como objetivo geral deste estudo buscou-se analisar os desafios dos gestores públicos na implementação da A3P numa empresa de sociedade de economia mista em Pernambuco, realizando um estudo de caso na Pernambuco Participações e Investimentos S/A – Perpart.

Nas páginas seguintes, para esclarecer a questão delineada, na segunda seção será apresentado um breve histórico acerca dos estudos sobre desenvolvimento sustentável, gestão ambiental, gestão ambiental na esfera pública e a política dos 5R's, que embasou o estudo. Na terceira seção serão apresentados os procedimentos metodológicos seguidos e na quarta seção serão apresentados os resultados obtidas neste trabalho, posteriormente, no tópico 5, destinado para a conclusão.

## **2 Referencial Teórico**

A presente seção apresenta a literatura relacionada com desenvolvimento sustentável, gestão ambiental e gestão ambiental na esfera pública.

### **2.1 Desenvolvimento Sustentável**

Em 1987, foi usado pela primeira vez o termo Desenvolvimento Sustentável, no relatório Brundtland<sup>i</sup>, mostrando um conceito agrupado, representativo no desenvolvimento global em aspectos ambientais. Quando as necessidades do presente são atendidas sem comprometer a geração futura, se desenvolve a sustentabilidade. Podem-se atingir as



satisfações econômicas, humanas, culturais e até mesmo de lazer utilizando os recursos conscientemente e, por outro lado, preservando o meio ambiente, com cuidado às espécies e *habitats* naturais (ONU, 1987). E esta definição da ONU tem sido utilizada em diversos ambientes, empresas, documentos e trabalhos acadêmicos, salvo que seu significado tem a função de nortear ações ou políticas.

O Relatório Brundtland interligou as questões ambientais e o desenvolvimento, por isto é considerado um marco na história da sustentabilidade. Assegurava ainda que não deve considerar melhoria de qualidade de vida da sociedade como desenvolvimento, mas sim que é possível atingir um desenvolvimento superior sem abdicar dos recursos naturais, conciliando crescimento econômico e conservação ambiental (Nascimento, 2012). Em seu sentido mais amplo, o desenvolvimento sustentável busca promover a consonância entre os humanos e a natureza (Brundtland Commission, 1987b), de forma que as instituições busquem adotar um sistema político que garanta a participação mais efetiva da população. Para o relatório Brundtland, esse sistema deve ser formado por um conjunto, que engloba: sistema econômico, social, produtivo, tecnológico, internacional e administrativo.

No início dos anos 90, após a Conferência Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente, no Rio de Janeiro, o conceito de Desenvolvimento Sustentável ganha mais representatividade. Conforme Rabelo e Lima (2008, p. 57), o termo Desenvolvimento Sustentável “surgiu das muitas reflexões sobre a sociedade e sua possibilidade de colapso investigadas a partir de estudos científicos e divulgadas nos diversos encontros internacionais na década de 1970”. Já para Pimenta (2010), as primeiras discussões sobre o tema tiveram início na década de 1970 e, com aumento da preocupação e dos movimentos ambientais, termos como “meio ambiente” associados com “crescimento econômico” ganharam espaço nos debates internacionais.

Outras considerações sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, por *Our Common Future* (Brundtland Commission, 1987b), abrangem duas ressalvas importantes. A primeira diz respeito a atender as necessidades do presente – busca por satisfazer as necessidades econômicas, sociais, culturais, saúde (igualdade social, direito a uma sadia qualidade de vida) e de necessidades políticas. Para isso é preciso ter compromisso e responsabilidade, pois as necessidades devem ser atendidas sem comprometer a habilidade das futuras gerações de encontrar suas próprias necessidades. Isso significa, de acordo com as considerações de *Our Common Future*, diminuir o uso e os desperdícios de recursos não renováveis, uso sustentável dos recursos renováveis (assegurando a capacidade de recarga da água, solo e florestas) e manter a capacidade global e local de absorção de poluentes.

De acordo com a definição do Rio+20 (Brasil, 2012, *online*), o termo Desenvolvimento sustentável consiste “num modelo que prevê a integração entre economia, sociedade e meio ambiente. Em outras palavras, seria o crescimento econômico levando em consideração a inclusão social e a proteção ambiental”. Como um conceito normativo, Romeiro (2011, p. 5) o define como “oriundo do termo ecodesenvolvimento, de controvérsia sobre as relações entre crescimento econômico e meio ambiente, exacerbada pela publicação do relatório do Clube de Roma, que pregava o crescimento zero como forma de evitar a catástrofe ambiental”. Este relatório abordou ainda a ideia de que os problemas ambientais ocorriam em escala global e aceleravam-se de forma exponencial, não suportando os impactos ambientais gerados e acarretando na exaustão dos recursos naturais.

Quando existem debates sobre desenvolvimento sustentável, não há como esquecer que este termo está relacionado com tecnologia limpa, mudanças de padrões de produção e consumo, reciclagem, conscientização, compromisso, reutilização, etc. Ou seja, qualquer forma que venha a diminuir os impactos causados pelos desgastes de substâncias e objetos no meio ambiente. A implantação de um sistema de gestão ambiental é, muitas vezes, uma



decisão voluntária da empresa e, junto a essa decisão buscam-se não somente os benefícios econômicos (matéria prima, eficiência na produção, etc.), mas também a preocupação ambiental que está relacionada aos aspectos desses sistemas de gestão.

Em suma, sustentabilidade se caracteriza como um modelo de crescimento da economia em parceria com boas práticas de produção, e que o uso de tecnologia limpa deve ser uma prática das instituições, fortalecendo as boas práticas socioambientais. Some-se a isso o fato de que a consciência dos preceitos desse modelo de desenvolvimento sustentável deve estar presente nos gestores de instituições públicas ou privadas, sendo essencial para gerenciar e liderar um programa A3P em sua organização.

## 2.2 Gestão Ambiental

No dia a dia das pessoas, seja em organizações governamentais ou não, é sempre difícil compatibilizar suas atividades laborais com qualidade de vida e preservação do patrimônio ambiental. Para que seja possível, a gestão ambiental deve contar com a participação, a integração e a continuidade dos agentes envolvidos no processo. Esses três elementos são fundamentais para uma gestão ambiental com resultados satisfatórios e devem ser mantidas por motivação e sensibilização de todos neste processo (Sabbagh, 2011, p. 8).

Tachizawa e Andrade (2008, p. 133-134) asseguram que a sustentabilidade, de fato, deixou de ser uma função exclusiva de contingenciamento, como resposta a eventos socioambientais negativos, para tornar-se, principalmente, uma função estratégica proativa da alta administração das empresas. Diante dessa afirmação, percebe-se que a sustentabilidade tornou-se uma aliada as organizações, ao ponto de influenciar nas estratégias de negócios, muitas vezes sendo um fator crucial em sua cadeia produtiva.

De acordo com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Brasil, 2013), na medida em que as organizações buscam alternativas para sobressaírem-se no mercado competitivo, associando sua imagem a um selo verde, esta característica não apenas atinge o setor privado, mas também permeia o setor público. A definição de Lanna (1995, p. 171) enquadra-se em vários aspectos e realidades, quando diz que “gestão ambiental é o processo de articulação das ações dos diferentes agentes sociais que interagem em um dado espaço, visando garantir [...] a exploração dos recursos ambientais/naturais, econômicos e socioculturais às especificidades do meio ambiente”.

A integração, a participação efetiva e a continuidade são algumas das chaves para promover uma gestão ambiental efetiva (Sabbagh, 2011, p. 8), e esses são elementos que devem ser observados no momento da implantação de um programa de gestão ambiental. É papel também do gestor buscar alternativas para sobressaírem nas adversidades contando com a colaboração de todos, não apenas da alta administração, articulando as ideias e definindo os objetivos a serem alcançados. O atendimento desses critérios contribuirá para formulação de uma agenda socioambiental mais consolidada.

Hepper, Hansen e Santos (2015, p. 13) atestam que, com a adoção da gestão ambiental nas organizações, espera-se obter benefícios no longo prazo, tais como: “licença para operar, melhoria de reputação, redução significativa de resíduos e de poluentes, melhor desempenho em termos de qualidade, melhoria de custos, aumento de lucro através de significativos ganhos de eficiência operacional que reduzem o desperdício global”.

Guedes *et al.* (2015), ao estudarem o Hospital Universitário de Santa Maria, no que tange às medidas adotadas pela Comissão de Gestão Ambiental, destacam que fica sob responsabilidade da equipe elaborar, implementar, orientar, avaliar, monitorar as estratégias e ações que buscaram contribuir para redução dos danos ambientais e melhoria na qualidade de vida, tendo em mente a importância da continuidade das ações e comprometimento.



Por fim, pode-se considerar que a Gestão Ambiental é uma ramificação da administração que utiliza práticas e políticas visando a preservação do meio ambiente em ações que reduzam os impactos e danos que são geradas pelas atividades humanas que geram sofrimento à natureza e, conseqüentemente, também à sociedade. Pode-se então deduzir que a Gestão Ambiental é consequência natural da evolução do pensamento da humanidade em relação à utilização dos recursos naturais de um modo mais sábio, onde só deve ser retirado o que pode ser repostado ou, caso isto não seja possível, deve-se, no mínimo, recuperar a degradação ambiental causada.

## 2.2 Agenda Ambiental na Administração Pública

A Agenda Ambiental na Administração Pública, criada pelo Ministério do Ambiente (MMA) em 1999, é um programa que tem como objetivo inserir os pilares da responsabilidade socioambiental nas atividades administrativas e operacionais desenvolvidas na administração pública, por meio de determinadas ações que vão desde mudanças nas compras e contratações de serviços pelo governo até os investimentos, sensibilização e capacitação dos funcionários, gestão adequada dos recursos naturais utilizados e resíduos gerados, como também a promoção de uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, como apresenta a figura 1 (Rego et al., 2011).



Figura 1. Eixos temáticos da A3P

Fonte: Rego *et al.* (2014)

Com isso a A3P buscará sensibilizar todos os envolvidos nos processos, não apenas da equipe gestora, como também atingindo os níveis operacional, tático e estratégico, pois certas atividades administrativas e operacionais são causadoras de danos ambientais e precisam ser revisadas e corrigidas. Ou seja, é uma luta coletiva, sendo um grande desafio para a A3P, pois é um programa voluntário que busca a mudança de atitudes dos gestores públicos acerca desse conceito.

Ademais, a A3P busca adequar o comportamento do consumo do Governo aos preceitos constitucionais sobre a responsabilidade ambiental compartilhada, que é tarefa de todos os segmentos da sociedade, do setor público e do produtivo (Brasil, 2014). Por isso sua implantação pode trazer uma série de vantagens, tais como: redução de água, energia e outros insumos, qualidade de vida organizacional, redução de danos ao meio ambiente, economia



financeira, um futuro melhor para próximas gerações, entre outros. Em suma, para o Ministério do Meio Ambiente (2009) estes são os principais benefícios advindos com o A3P:

**Tabela 1:** Eixos Temáticos da A3P

<b>Uso racional dos recursos naturais e bens públicos</b>	Usar racionalmente os recursos naturais de forma econômica e racional, como: energia, água, papel, copos plásticos, etc.
<b>Gestão adequada dos resíduos gerados</b>	Adoção da política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar.
<b>Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho</b>	Facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização.
<b>Sensibilização e Capacitação</b>	Criar a consciência da responsabilidade socioambiental nos servidores e melhorar o desempenho de suas atividades.
<b>Licitações Sustentáveis</b>	Aquisições de produtos/serviços sustentáveis com relação custo/benefício a médio ou longo.

Fonte: Ministério do Meio Ambiente (Brasil, 2014)

O compromisso que a A3P assume em seus cinco eixos temáticos leva em consideração a política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar consumir produtos que gerem impactos ambientais relevantes. Logo, a iniciativa da A3P vem ao encontro das demandas já estabelecidas em circunstâncias anteriores que enfatizam a necessidade de revisão de padrões de sustentabilidade, também a organizações públicas. Ainda, segundo o MMA (Brasil, 2014), a A3P está sustentada por cinco objetivos, a saber:

1. Sensibilizar os gestores públicos para as questões socioambientais;
2. Promover a economia de recursos naturais e redução de gastos institucionais;
3. Reduzir o impacto socioambiental negativo causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional;
4. Contribuir para revisão dos padrões de produção e consumo e na adoção de novos referenciais, no âmbito da administração pública;
5. Contribuir para a melhoria da qualidade de vida.

Esses objetivos formam um conjunto de ideais que devem ser seguidos pela equipe gestora da A3P, por isso saber a importância de cada objetivo é imprescindível para uma aderência saudável por todos da organização. Cada item possui seu papel para que a empresa busque por meio desse programa revisar os padrões e adotar uma nova política sustentável.

### 2.3 Política dos 5R's

Praticar os 5R's numa organização é um dever que requer, primeiramente, mudança de hábito e costumes. É uma transformação que exige consciência e responsabilidade socioambiental, ou seja, fazer pequenas ações no cotidiano que irão garantir uma melhor condição para gerações futuras. Dar uma importância maior ao último "R", que leva a recusar o consumo de produtos que geram impactos significativos ao meio ambiente, talvez, para muitos, seja a tarefa mais difícil. Por outro lado, poderá garantir o sucesso para qualquer iniciativa em função dos critérios ambientais no local de trabalho (MMA, 2011).

O Ministério do Meio Ambiente preocupa-se, especialmente, com a coleta, o tratamento e a destinação dos resíduos sólidos, mesmo que representem apenas uma parte do problema ambiental. Vale lembrar que a geração de resíduos é precedida por outra ação impactante sobre o meio ambiente - a extração de recursos naturais. Os 5R'S fazem parte de um processo educativo que tem por objetivo uma mudança de hábitos no cotidiano dos cidadãos. A questão-chave é levar o cidadão a repensar seus valores e práticas, reduzindo o consumo exagerado e o desperdício (MMA, 2011). Assim, adotar a Política dos 5R's juntamente com os pilares da A3P fará a organização atingir resultados ainda mais



satisfatórios, certamente. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa aqui discutida.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Classificação e Delimitação da Pesquisa**

Este estudo de caso se baseou na realização de uma pesquisa qualitativa, pois os resultados foram expressos na forma de “transcrição de entrevistas, narrativas, declarações [...] entre outras formas de coleta de dados e informações” (Zanella, 2009, p. 76). Quanto aos objetivos, essa pesquisa é considerada como exploratória e descritiva, pois esse tipo de pesquisa explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar a pesquisa descritiva, que por sua vez é um tipo de estudo que presta-se a descrever as características de um determinado fato (GIL, 2008), muito utilizado na Administração Pública. A coleta de informações foi feita por aplicação de um questionário estruturado (*online*) dividido em três partes, com a equipe gestora da A3P, composta por três membros (EG1, EG2 e EG3) de áreas distintas da Pernambuco Participações e Investimentos S/A. Posteriormente, os dados foram analisados para chegar às discussões e conclusão.

#### **3.2 Estudo de Caso**

A pesquisa foi realizada na Perpart - Pernambuco Participações e Investimentos S/A, situada em Recife. Criada em 1995 pela Lei. 11.314, vem operando na reforma e no desenvolvimento do Estado, realizando projetos especiais e de interesse público, com a recuperação de ativos e também na obrigação financeira, patrimonial e operacional, buscando oportunidades de alocação de investimentos em ações que solidifiquem o desenvolvimento econômico e social do estado, inclusive realizando capacitações para desenvolvimento organizacional e profissional. É uma empresa estadual sob governança da Secretaria de Administração do Estado (SAD), tendo por missão participar de reformas estruturadoras da administração pública, racionalizar a recuperação de direitos e a honra de obrigações, e atuar na aplicação de investimentos de interesse público no Estado de Pernambuco (PERPART, 2015).

Implantado no início de 2012, o programa A3P da Perpart teve como um dos principais objetivos o reconhecimento do tema sustentabilidade enquanto uma prioridade na administração pública, a partir do reconhecimento de que é extremamente necessária a disseminação de uma cultura de responsabilidade socioambiental, incentivando as pessoas a preservar o meio ambiente, criar e apoiar ideias sustentáveis, incentivando e motivando o mercado a adotar práticas nesse sentido. A Perpart busca garantir a perenidade das ações através do engajamento dos servidores na tentativa de desenvolver ações sustentáveis calcadas no cotidiano de cada funcionário (PERPART, 2015).

Diariamente, são desenvolvidas atividades socioambientais, focadas na qualidade de vida no ambiente de trabalho e preservação do meio ambiente. Palestras, informativos, comunicados e reuniões fazem parte do conjunto de atividades que objetivam conscientizar os funcionários quanto às suas responsabilidades. Adoção de copos pessoais, coleta seletiva, coletores de pilhas, lâmpadas e papéis, ginásticas laborais, capacitação são alguns exemplos das favoráveis mudanças observadas (PERPART, 2015).





### 3.3 Descrição do Processo de Coleta de Informações

As informações foram coletadas no mês de janeiro de 2015, com o uso de um questionário estruturado dividido em três partes; a primeira contendo sete questões, com duas alternativas (adere ou não adere) com foco nos objetivos do programa; a segunda tem vinte e sete questões relacionadas aos cinco eixos temáticos da A3P; e a terceira composta por quinze questões abertas (subjetivas), e sete de múltipla escolha. A equipe gestora da A3P, composta por três membros, refletiu sobre o momento da implantação e o decorrer do Programa.

Conhecer o nível de aderência dos objetivos da A3P e seus eixos temáticos na Perpart foi uma atividade necessária como mecanismo de partida, uma vez que para explorar e descrever as principais dificuldades da implementação de um programa de sustentabilidade é importante primeiro identificar se a empresa realmente realiza as atividades desse Programa.

Essas questões formaram os grupos de variáveis analíticas para investigação das dificuldades de implementação da A3P, como também a formalização e o desempenho do Programa, analisando a *performance*, os pontos críticos, as deficiências e qualquer registro que apresente características que dificultem a implementação da A3P neste órgão. Seguindo a trajetória metodológica apresentada, a seguir serão expostos os resultados alcançados.

### 4 Análise dos resultados

Conforme apresentado na Introdução, a presente pesquisa buscou analisar as dificuldades que os gestores públicos enfrentaram para implementação da A3P na Pernambuco Participações e Investimentos S/A. Por este motivo, inicialmente investigou-se quais ações são desenvolvidas pela Perpart e, para tanto, foi elaborado um questionário composto por sete questões em atenção aos objetivos do programa, mais vinte e sete questões relacionadas aos cinco eixos temáticos da A3P, na segunda parte.

As questões foram formuladas com base no Manual da Agenda Ambiental na Administração Pública – Cartilha A3P – e os depoimentos foram coletados via questionário estruturado com a equipe gestora do Programa A3P desta instituição. Em relação aos objetivos da A3P, percebeu-se que a Instituição atende a 58%, como evidencia a tabela 2.

**Tabela 2:** Check-list de adesão aos objetivos da A3P.

Objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)	Adere	Não adere
<b>Objetivo 1 – Sensibilização dos gestores</b>		
1.1 Há sensibilização dos gestores, em relação à gestão e responsabilidade socioambiental na instituição?		X
<b>Objetivo 2 – Economia de recursos naturais e redução de gastos institucionais</b>		
2.1 A gestão ambiental na Perpart promove o uso racional de recursos naturais e bens públicos?	X	
2.2 A gestão ambiental na Perpart promove a redução de gastos institucionais?	X	
<b>Objetivo 3 – Redução do impacto socioambiental negativo</b>		
3.1 A gestão ambiental na Perpart contribui para a redução de impacto socioambiental negativo, direto e indireto, provocado pelas atividades administrativas e operacionais da instituição?	X	
<b>Objetivo 4 – Revisão de padrões de produção e consumo e adoção de novos padrões de sustentabilidade</b>		
4.1 A gestão ambiental na Perpart contribui para a adoção de novos padrões de sustentabilidade na administração pública?		X



4.2 A gestão ambiental na Perpart contribui para a adoção e revisão dos padrões de produção e consumo?		X
<b>Objetivo 5 – Melhoria da qualidade de vida</b>		
5.1 A gestão ambiental na Perpart contribui para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários?	X	

Fonte: adaptado de Freitas, Borgert e Pfitscher (2011)

De acordo com a tabela 2, a Perpart tem aderido aos objetivos do programa A3P, proposto pelo Ministério do Meio Ambiente. No que diz respeito à Sensibilização dos Gestores (Objetivo 1), após a mudança da primeira presidência houve queda significativa no andamento do programa. Isto se deu porque nesta primeira presidência estava centralizado o maior *know-how* quanto à temática Sustentabilidade. Segundo os entrevistados, essa mudança foi um dos motivos para se descentralizar as atividades desenvolvidas e que acarretou na redução da motivação dos gestores.

A sensibilização dos gestores é fator chave para um bom andamento do programa, de tal modo que a implantação de um sistema de gestão ambiental está submissa ao consentimento e compromisso da equipe gestora, que será responsável pela administração das atividades, especialmente quando se trata de administração pública e A3P, numa proposta voluntária, porém de grande responsabilidade ao meio ambiente e sociedade.

Conforme depoimento da equipe gestora, nas atividades desenvolvidas na A3P há deficiência na criação de projetos relevantes que envolvam todos os funcionários, o mercado e a cadeia produtiva em torno do tema da sustentabilidade e do redesenho e adoção de novos padrões de produção e consumo (Objetivo 4).

A próxima tabela contém vinte e nove questões e foi adaptado de acordo com o perfil da empresa estudada. Diante das respostas dos entrevistados, os resultados indicam 82% de aderência dos cinco eixos temáticos da A3P.

**Tabela 3:** Check-list adesão aos eixos temáticos da A3P

<b>EIXOS TEMÁTICOS DA AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P)</b>	<b>ADERE</b>	<b>NÃO ADERE</b>
<b>Eixo 1 – Uso racional dos recursos naturais e bens públicos</b>		
1.1 A Perpart desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de copos plásticos?	X	
1.2 A Perpart desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de papel?	X	
1.3 A Perpart desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de energia?	X	
1.4 A Perpart desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de outros materiais/recursos que possam causar impactos ambientais significativos?		X
<b>Eixo 2 – Gestão adequada dos resíduos gerados</b>		
2.1 A Perpart desenvolve e incentiva a política dos 5R's?	X	
2.2 A Perpart desenvolve coleta seletiva?	X	
2.3 Há destinação adequada a resíduos perigosos?	X	
<b>Eixo 3 – Qualidade de vida no ambiente de trabalho</b>		
2.4 A Perpart oferece atividades de ginástica laboral ou atividades semelhantes aos seus servidores?	X	
2.5 A Perpart atende a todas as exigências de acessibilidade, em todas as suas instalações?	X	
2.6 A Perpart possui preocupação com a ergonomia de mobiliários e equipamentos de uso dos servidores e bolsistas?	X	



2.7 A Perpart possui uma comissão interna de prevenção de acidentes?	X	
2.8 A Perpart possui controle da jornada de trabalho?	X	
2.9 A Perpart possui grupo especializado/capacitado para apoio a neuroses (antitabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas)?	X	
2.10 Os ambientes da Perpart, especialmente os de trabalho, são salubres?		X
2.11 A Perpart incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores através da autonomia das atividades a serem desenvolvidas?	X	
2.12 A Perpart incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores através do aproveitamento das habilidades individuais e coletivas?	X	
2.13 A Perpart incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores através da percepção do significado do trabalho individual e coletivo?	X	
2.14 A Perpart incentiva e promove a integração social interna e externa, através da ausência de preconceitos?	X	
2.15 A Perpart incentiva e promove a integração social interna, através da integração de servidores em áreas comuns e eventos de finalidade integrativa?	X	
2.16 A Perpart incentiva e promove a integração social interna, através da promoção dos relacionamentos interpessoais?	X	
2.17 A Perpart incentiva e respeita a liberdade de expressão?	X	
2.18 A Perpart incentiva e respeita a privacidade pessoal?	X	
2.19 A Perpart incentiva e respeita o tratamento impessoal?	X	
<b>EIXO 4 – SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES</b>		
4.1 A Perpart desenvolve ações de sensibilização e capacitação com os servidores?	X	
<b>Eixo 5 – Licitações sustentáveis</b>		
5.1 A Perpart incentiva e promove a contratação de obras públicas que respeitem padrões de sustentabilidade?		X
5.2 A Perpart incentiva e promove a compra de bens que respeitem os padrões de sustentabilidade?		X
5.3 A Perpart incentiva e promove a contratação de serviços públicos que respeitem os padrões de sustentabilidade?		X

Fonte: adaptado de Freitas, Borgert e Pfitscher (2011)

Para a Perpart, o uso racional de recursos naturais e bens públicos é levado a sério (Eixo 1) e novas políticas foram implantadas a fim de reduzir o consumo de copos descartáveis, papel, energia e água. Grande parte dos servidores adotou um copo individual não descartável, reduzindo o número significativo de gastos. O consumo de papel tem atendido as reais necessidades de cada setor, isto porque a liberação passou a ser feita por um setor de controle e registro, consequentemente reduzindo o desperdício, visto que as liberações apenas são feitas mediante abono da supervisão do departamento.

Campanhas internas de conscientização para redução de energia e água são feitas com reuniões, teatros, comunicação interna e cartazes. No entanto, vale ressaltar que algumas das ações contempladas nestes itens do *check-list* não correspondem a políticas ambientais da instituição, mas ainda assim assumem a caracterização de ação ambiental.

No segundo eixo temático, gestão adequada de resíduos gerados, a Perpart implantou a coleta seletiva, promovendo a destinação correta dos resíduos coletados e também direcionando corretamente os resíduos perigosos, a exemplo de resíduos de saúde, lâmpadas fluorescentes (adoção do papa-pilha), etc.



Foi dada uma atenção especial ao terceiro e quarto eixos temáticos, que tratam das condições que a Perpart oferece no que diz respeito à qualidade de vida de seus colaboradores, quando 94% das afirmações foram positivas das dezesseis questões. Segundo a equipe gestora, existe uma preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, que é trabalhada com programas voltados à capacitação, orientação, sensibilização e trocas de experiências bem-sucedidas. Existe ainda o setor de segurança ocupacional, para prevenção de acidentes, porém todos os ambientes de trabalho da empresa ainda são pouco salubres, sendo este o único item do *check-list* não aderido.

Sabe-se que ao tratar de licitação (quinto e último eixo), em especial, esbarra-se na legislação, que nem sempre converge com as diretrizes de gestão socioambiental, mesmo sabendo de sua importância quando diz respeito aos impactos financeiros, mesmo que em longo prazo, com as compras e contratações da instituição. Ao questionar o motivo pelo qual a Perpart não adere à política de compras e contratações sustentáveis, a equipe gestora respondeu que não existe um normativo interno que regula tais contratações, e essas são feitas de acordo as necessidades vigentes no momento.

Sendo assim, a tabela 4 apresenta a terceira parte do questionário com as questões que nortearam as entrevistas deste estudo. Os questionamentos foram elaborados a fim de conduzir a equipe gestora a ceder informações que explorassem e descrevessem as principais dificuldades da implementação da A3P.

**Tabela 4:** Desafios da implantação e implementação da A3P.

<b>1 - Conhecendo o entrevistado</b>
1.1 Qual seu grau de escolaridade?
1.2 Qual seu setor de atuação na Perpart?
1.3 Há quantos anos você compõe o quadro de funcionários da Perpart?
1.4 Já conhecia a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) antes de ser implantado na Perpart?
1.5 Há quantos anos você faz parte da Comissão da A3P?
<b>2 - Conhecendo a A3P</b>
2.1 Por que adotar um programa de responsabilidade socioambiental na Perpart?
2.2 Suas atividades na A3P condizem com seu perfil profissional?
2.3 Você participou de cursos de formação para atuar no Grupo de Trabalho da A3P?
2.4 Da implantação até hoje, quais foram os principais desafios das ações da A3P?
2.5 No momento de implantação da A3P, quais foram os principais atos? Houve diagnóstico da situação da empresa em relação a questões socioambiental?
2.6 Descreva os principais pontos críticos para a implantação e desenvolvimento da A3P?
2.7 Houve obstáculos na formação inicial da comissão? Sim ou não?
2.8 Você considera que o número de membros da comissão atende às necessidades do programa A3P?
<b>3 - Diagnóstico e atuação</b>
3.1 Para você, qual é o fator determinante para a formação, composição e/ou participação de um profissional na comissão da A3P?
3.2 Em uma escala de 1 a 5, como você considera o envolvimento entre os membros da Comissão?
3.3 Como descreveria os desafios para comissão da A3P após o diagnóstico da Perpart?
3.4 Há recursos disponíveis para os projetos e atividades da comissão?
3.5 Quanto à sensibilização dos funcionários para implementação da A3P, como ocorre e quais os principais desafios?
3.6 Qual o maior desafio para mobilizar e sensibilizar os funcionários da Perpart de modo que eles contribuam em suas atividades?



3.7 No que diz respeito à mudança de hábitos, o que considera como resultado mais satisfatório?
3.8 Como têm sido mensuradas/qualificadas as ações da A3P?
3.9 Os conjuntos de indicadores têm demonstrado os resultados que foram esperados?

Fonte: Adaptado do MMA (2014)

Primeiramente neste questionário buscou-se conhecer os perfis dos membros da equipe gestora A3P, refletindo sobre a interação e compromissos que cada um possui com o programa. Os membros do Grupo de Trabalho (equipe gestora) possuem nível de escolaridade de ensino superior completo, atuando em áreas distintas (em conformidade com as indicações do programa). São servidores da empresa em média há três anos, já perfazendo dois anos como equipe gestora da A3P. Antes mesmo de iniciar a implantação, a equipe já tinha conhecimento do programa A3P do Ministério do Meio Ambiente.

A implantação da A3P teve início em 2012 com a formação da primeira equipe gestora. Quando perguntados sobre as razões para se implantar um programa de responsabilidade socioambiental na Perpart (item 2.1), as respostas indicavam que a iniciativa partiu do reconhecimento da importância e necessidade de se ter um modelo de gestão sustentável. De acordo com a equipe gestora [EG2]: *“É extremamente necessário a disseminação de uma cultura de responsabilidade socioambiental, incentivando as pessoas a preservar o meio ambiente, criar e apoiar ideias sustentáveis, incentivando e motivando o mercado a adotar práticas nesse sentido”*.

Ainda na segunda parte do questionário, percebeu-se que as atividades desenvolvidas condizem com o perfil profissional dos membros da equipe gestora (2.2), principalmente com a primeira formação da equipe (item 2.6). Entretanto, segundo depoimento da equipe: *“essa formação, contudo, não foi exitosa por diversos motivos que envolvem desde o desempenho pessoal, até o interesse nessa área. Após essa experiência escolhemos não mais privilegiar “setores” do conhecimento relacionados a A3P”* [EG2]. Falta de recursos financeiros, sensibilização e colaboradores foram outros pontos citados pela equipe.

Os problemas enumerados pela equipe envolvem vários aspectos. A equipe não teve capacitação antes da implantação do programa (item 2.3) e todo conhecimento esteve focado em estudos e pesquisas. A equipe ressalta que os recursos financeiros para realização das atividades são considerados um dos principais desafios das ações A3P (item 2.4), que segundo afirmação da equipe *“isso é um espaço a ser explorado”* [EG3]. A comissão, até então, não entrou nesse flanco. Alegando *“falta de patrocínio, mas não captou o patrocínio com devido afinco”* [EG3] (item 3.4), tanto quanto a garantia da perenidade das ações como principal escopo e força para o envolvimento do corpo funcional no que diz respeito ao engajamento dos servidores em seu dia a dia na busca de soluções sustentáveis. Outro ponto destacado foi o número de integrantes da primeira formação de membros da comissão gestora, que não atendeu às necessidades do programa (item 2.8).

Foi realizado um diagnóstico inicial antes da implantação, em atenção às orientações do MMA, porém, após a mudança da primeira presidência do grupo de trabalho, esses dados não estavam mais disponíveis. A equipe informou que, após esse diagnóstico, ficou notório que outros desafios enfrentados estavam ligados à sensibilização dos funcionários da empresa quanto às diretrizes do programa A3P (item 3.3). Também ficou clara a necessidade de construir um projeto de relevo que envolva não somente a gestão, mas também a participação de todo o corpo funcional. Conforme respostas do Objetivo 1 (tabela 2) e o item 3.5 (tabela 4), a colaboração dos funcionários para aderências da A3P na organização, apesar de realização de palestras e informativos, os servidores ainda resistem a aderir à A3P, pois a sensibilização sempre ocorreu via mobilização voluntária e convocação, e o desafio é colocar a sustentabilidade como prática cotidiana.



Para finalizar, para a equipe gestora, houve reconhecimento e esforço, porém, pouco resultado (3.7) Também não há mensuração e, conseqüentemente, as ações sofrem descontinuidade, de forma que não há indicadores relevantes, sendo a aferição dos dados um processo extremamente falho (3.9).

## 5 Considerações finais

O presente trabalho buscou analisar os desafios dos gestores públicos na implementação da A3P na sociedade de economia mista Pernambuco Participações e Investimentos S/A. Para tanto foram obtidas informações junto ao MMA e outras fontes bibliográficas relacionadas à A3P, e por meio de aplicação de um questionário junto aos gestores da referida empresa neste estudo de caso. Conforme descrito nos resultados e discussões dessa pesquisa, a instituição pesquisada adere a 58% dos objetivos da A3P, com exceção a sensibilização dos gestores e revisão e adoção de novos padrões de produção e consumo. A aderência dos eixos temáticos atinge 82%, excetuando-se as licitações sustentáveis, justificando que não há normativo interno que regule tais aquisições. Com esses dados, pode-se então explorar e descrever quais as principais dificuldades para implementação de um programa de gestão ambiental (A3P) na Perpart.

Em síntese, para a equipe gestora do programa, os recursos financeiros, a sensibilização da equipe e dos funcionários, a quantidade insuficiente de integrantes na formação da equipe e a falta de capacitação mais efetiva antes da implantação foram as dificuldades mais relevantes de acordo com a equipe. Em complemento, a falta de interesse, empenho, capacitação, recursos financeiros, patrocínios, aceitação integral dos servidores, como também fazer a prática da sustentabilidade um dever diário e a ausência de indicadores para aferição completam os principais desafios enfrentados pela instituição estudada.

Entretanto, é necessário ressaltar que as respostas e conclusões obtidas por essa pesquisa referem-se à realidade da empresa pesquisada, com base na percepção apenas da Equipe Gestora da A3P, e não pode ser generalizada a demais instituições.

Espera-se que a realização desse estudo contribua para a compreensão de algumas questões acerca da conscientização socioambiental em profissionais da administração pública e privada, e que incentive o surgimento de novos questionamentos e pesquisas nesse âmbito, visto a escassez de investigações sobre este tema. Almeja-se, ainda, que este estudo propicie o desenvolvimento de novas pesquisas para os profissionais da área.

Para o desenvolvimento deste trabalho, em alguns momentos da entrevista, houve dificuldade para obtenção de determinadas respostas por parte de alguns membros da equipe gestora. Todavia, essas lacunas não comprometeram os resultados desse trabalho, visto que essas lacunas foram preenchidas com informações cedidas pela antiga presidência do programa A3P na instituição pesquisada, que participou da formação da equipe gestora, sendo detentor de informações importantes sobre o programa. A ocorrência dessas dificuldades é compreensível e foram justificadas pelo nível de atribuições desses entrevistados.

Almeja-se aqui motivação para construir pesquisas futuras acerca da aplicabilidade da A3P em outros contextos organizacionais públicos, contanto com pesquisas quantitativas, qualitativas e relatos da equipe gestora, como também demais colaboradores, a fim de apresentar resultados estatísticos desses e outros programas que possam ocorrer nas diversas instâncias da gestão pública, contribuindo assim para formação de novos conhecimentos.



## 6 Referências

- A3P. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em <[www.mma.gov.br/A3P](http://www.mma.gov.br/A3P)> Acesso em: 15 jan. 2015
- ALVAREZ, A. R.; MOTA, J. A. **Sustentabilidade ambiental no Brasil: biodiversidade, economia e bem-estar humano**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2010. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro07\\_sustentabilidadeambienta.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro07_sustentabilidadeambienta.pdf)> Acesso em 07 jan. 2015.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA). **Citações & Referências Bibliográficas**. [s.l.]: Ilustração da Normativa, 2011. Disponível em: <[http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/fuentes-de-informacion/contenidos/APA2002\\_manual\\_novembro\\_2002.pdf](http://ocw.usal.es/ciencias-sociales-1/fuentes-de-informacion/contenidos/APA2002_manual_novembro_2002.pdf)> Acesso em Dez. 2014
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT. **NBR ISO 14001:2004 – Sistema de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004. Disponível em: <[http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/nbr-iso-14001-2004\\_70357.pdf](http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/nbr-iso-14001-2004_70357.pdf)> Acesso em: Dez. 2014
- \_\_\_\_\_. **NBR 10520:2002. Informações e documentação. Citações em Documentos** – Rio de Janeiro: ABNT, 2002. Disponível em: <<http://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/nbr10520-original.pdf>> Acesso: em Dez. 2014
- BRASIL, Rio+20: **Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <[http://www.rio20.gov.br/sobre\\_a\\_rio\\_mais\\_20/desenvolvimento-sustentavel.html](http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20/desenvolvimento-sustentavel.html)> Acesso em: 14 jan. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Constituição Federal**, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 03 fev. 2015
- \_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. **A3P: Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>>. Acesso em: 07 jan. 2015. 2014
- \_\_\_\_\_. INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS – IBAMA. 2013. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/rqma/gestao-ambiental>> Acesso em: 06 fev. 2015.
- BRUNDTLAND COMMISSION. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 02 dez 2014.
- BRUNDTLAND COMMISSION. **Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development**. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>>. Acesso em: 02 dez. 2014.
- DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Relatório de Administração da Pernambuco Participações e Investimentos S/A**. Recife, 24 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.perpart.pe.gov.br/perpart/wp/wpcontent/uploads/2014/06/Relatoriodegest%C3%A3o2013parte1.pdf>> Acesso em: 07 jan. 2015.
- FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FREITAS, C. L; BORGERT, A; PFITSCHER, E. D. **Agenda Ambiental na Administração Pública: uma análise da aderência de uma IFES as diretrizes propostas pela A3P**. In: Anais do XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul – II Congresso Internacional IGLU, Florianópolis, dezembro de 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas. 2008.
- GUEDES, E. P., RODRIGUES, M. K., GARCIA, A. C. **Análise das estratégias de sustentabilidade adotadas pelo Hospital Universitário de Santa Maria**. Anais do IV SINGEP – São Paulo – SP – Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/4singep/resultado/588.pdf>> . Acesso em: 01 set. 2016.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

HEPPER, E. L., HANSEN, P. B., SANTOS, J. L. (2015) **Iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional: uma análise das publicações na base web of science**. Anais do IV SINGEP – São Paulo – SP – Brasil, 2015. Disponível em: < <http://www.singep.org.br/4singep/resultado/654.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA – IBOPE. **Pesquisa IBOPE Ambiental**. Set 2011.

LANNA, A. E. L. **Gerenciamento de bacia hidrográfica**: aspectos conceituais e metodológicos. Brasília: IBAMA, 1995.

NASCIMENTO, Luis Felipe – **Gestão ambiental e sustentabilidade**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 148p. : il.

NIELSEN, L. **Setting Out References**: how to reference using the American Psychological Association (APA) 5<sup>th</sup> Edition, Philson Library. Faculty of Medical and Health Sciences, University of Auckland, August 2007. Disponível em: <<http://flexiblelearning.auckland.ac.nz/pharmacy735/2/referencing-apa.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2015.

PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S/A (Perpart). **Homepage**. Disponível em: <<http://www.perpart.pe.gov.br>> Acesso em: 01 dez. 2014.

PIMENTA, H. C. Dias. **Sustentabilidade Empresarial**: práticas em cadeias produtivas. Natal: IFRN Editora, 2010. 221 p.: il., color. Disponível em: < <http://portal.ifrn.edu.br/pesquisa/editora/livros-em-pdf/sustentabilidade-empresarial-praticas-em-cadeias-produtivas>> Acesso em: 03 jan. 2015.

RABELO, L.; LIMA, P. V. P. Sales. **Indicadores de Sustentabilidade**: a possibilidade da Mensuração do Desenvolvimento Sustentável. Fortaleza: Prodema, UFC, 2008. Disponível em: <[http://wp2.oktiva.com.br/portaldomar-bd/files/2010/09/Rabelo-e-Lima\\_Indicadores-de-sustentabilidade\\_2007\\_26.pdf](http://wp2.oktiva.com.br/portaldomar-bd/files/2010/09/Rabelo-e-Lima_Indicadores-de-sustentabilidade_2007_26.pdf)> Acesso em: 01 dez. 2014.

REGO, G. S; PIMENTA, H. C. D; SARAIVA, V. M. **Agenda Ambiental Na Administração Pública - A3p**: Um Estudo Sobre a Potencialidade de Aplicação no Município de São Gonçalo do Amarante/RN. 2011 – Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Campos Central - Rio Grande do Norte: Holos, 2011. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/655/462>> Acesso em: 01 jan. 2015.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento Sustentável**: uma perspectiva econômica ecológica. Instituto de Economia UNICAMP. Campinas, São Paulo, SP. Out 2011 (Texto para Discussão). Disponível em: <[www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3152&tp=a](http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=3152&tp=a)> Acesso em: 02 fev. 2015.

SÁ, I. M. B.; LEITE, A. E. B; ROCHA, L. G. M. R; REIS, L. M. **A Experiência de Implantação do Programa A3p – Agenda Ambiental na Administração Pública**: Como Gestão Participativa na Superintendência do Ibama no Estado do Rio De Janeiro. Goiânia: III Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental, 2012.

SABBAGH, R. B. **Gestão ambiental**. Secretaria do Meio Ambiente, São Paulo [s.l.]: SMA, 2011. 176p. 21 x 29,7cm (Cadernos de Educação Ambiental, 16).

SILVA, V. P. **Gestão Ambiental e Estratégias de Aplicação**. Natal: IFRN, 98p. :il. : v1. 2011. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/pesquisa/editora/livros-para-download/gestao-ambiental>> Acesso em: 13 dez. 2014.

TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERE, J. C.; CSILLAG, J. M. **Sustentabilidade e competitividade** São Paulo: Revista Gerenciais, v. 5. especial, p. 37-49, jan./jun. 2006 .

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009 164p. : il.

<sup>i</sup> É um documento de título Nosso Futuro Comum. Disponível em: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.