

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

José Carlos Mota dos Santos ¹

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 utilizou do método qualitativo, por meio de um questionário semiestruturado junto à equipe gestora do programa considerando as orientações de implantação fornecidas pelo Ministério do Meio Ambiente. Como parte do processo, inicialmente foi realizada uma análise do nível de aderência da Organização quanto aos objetivos e os 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 tanto quanto a ausência de indicadores são os principais desafios da implementação da A3P na organização estudada.

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

¹ Graduando em Administração Pública - Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia — UFRPE. E-mail: carlos.mota@outlook.com

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. Com isso, surge a necessidade do setor público de criar soluções que programem iniciativas a fim de promover discussões sobre desenvolvimento e responsabilidade socioambiental. 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.

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.

O objetivo do estudo foi analisar os desafios dos gestores públicos na implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) numa empresa de sociedade de economia mista em Pernambuco. Para tanto foi realizado um estudo de caso na Pernambuco Participações e Investimentos S/A – Perpart.

Visando identificar como a A3P tem se transformado em prática em organizações públicas no Estado de Pernambuco, o presente estudo investiga o seguinte problema de pesquisa: Quais são os principais desafios dos gestores públicos com implementação da A3P em uma sociedade de economia mista do estado de Pernambuco?

Nas páginas seguintes, para esclarecer as questões envolvidas ao tema, será apresentado no tópico 2, um breve histórico acerca dos estudos sobre o desenvolvimento sustentável, gestão ambiental, gestão ambiental na esfera pública, política dos 5R's que embasou o estudo em seguida, os procedimentos metodológicos de pesquisa seguidos para a consecução dos objetivos precedidos da análise dos 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.

a. Desenvolvimento Sustentável

Em 1987, foi usado pela primeira vez o termo Desenvolvimento Sustentável no relatório *Brundtland*², 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. Pode-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 as espécies e habitats naturais (ONU, 1987). E esta definição da ONU tem sido percorrida por diversos ambientes, empresas, documentos e trabalhos acadêmicos, salvo seu significado tem a função de nortear ações ou políticas.

O Relatório *Brundtland* buscou a interligação entre questões ambientais e o desenvolvimento, por isto é considerado um marco na história da sustentabilidade. Assegurando ainda que, não deve considerar melhoria de qualidade de vida da sociedade como desenvolvimento, mas que o Relatório *Brundtland* deixaria claro que é possível encontrar um desenvolvimento superior sem abdicar dos recursos naturais, e que concilie crescimento econômico e conservação ambiental (NASCIMENTO, 2012).

De acordo com relatório *Brundtland* (1987, CHAPTER 2), em seu sentido mais amplo, o desenvolvimento sustentável busca promover a consonância entre os humanos e a natureza. 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, internacionais e administrativos.

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), os surgimentos das primeiras discussões sobre o tema tiveram início nas décadas de 70 e 80, com aumento da preocupação e movimentos ambientais, com isso, termos como “meio ambiente” associados com “crescimento econômico” ganharam espaços nos debates internacionais.

² É um documento de título do Nosso Futuro Comum (Our Common Future).

Outras considerações sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, por *Our Common Future* (CHAPTER 2, 1987), abrangem duas ressalvas importantes. A primeira diz respeito a atender as necessidades do presente – busca satisfazer as necessidades econômicas, sociais, culturais, saúde (igualdade social, direito a sadia qualidade de vida) e de necessidades políticas. Para isso, é preciso ter o 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 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 (2012), o termo Desenvolvimento sustentável consiste no seguinte sentido “um 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”.

Romeiro (2011, p. 5) define Desenvolvimento sustentável como: “um conceito normativo, 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 pela empresa, e junto a essa decisão busca-se não somente os benefícios econômicos (matéria prima, eficiência na produção, etc.), como também a preocupação ambiental que está relacionada aos aspectos desse sistema de gestão.

Conforme autores descritos aqui, sabe-se então que a 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 pelas instituições, assegurando assim o fortalecimento das estratégias voltadas para a contribuição de boas práticas socioambientais.

A consciência dos preceitos desse modelo de desenvolvimento sustentável aos gestores de instituições públicas ou privadas é essencial para gerenciar um programa de gestão ambiental, pois tornará mais fácil conduzir as atividades previstas e reduzir os impactos negativos da implementação de um programa de sustentabilidade.

b. Gestão Ambiental

No dia a dia das pessoas dentro das organizações governamentais e não governamentais, existe a difícil tarefa de compatibilizar suas atividades com a qualidade de vida e a 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 satisfatória 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 (IBAMA, 2015), 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 (IBAMA, 1995), 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, a continuidade são algumas das chaves para promover uma gestão ambiental efetiva (SABBAGH, 2011, p. 8), e esses são alguns elementos no momento da implantação de um programa de gestão ambiental que devem ser observados. 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.

Após consultas em obras de autores relacionados ao tema, percebeu-se que há várias discussões sobre o que é Gestão Ambiental ou Gerenciamento Ambiental, e que a "gestão" é inerente à assuntos públicos (gestão de cidades, bacias, zonas costeiras, parques) como também que o gerenciamento se refere ao meio privado, empresas, indústrias, fazendas e outros, o que é realmente importante é promover a Gestão Ambiental em todos os seus aspectos.

Uma conclusão aproximada de Gestão Ambiental, considerando as ideias dos autores aqui mencionados, seria como uma ramificação da administração que utiliza práticas e um conjunto de políticas com o interesse da 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 deve-se retirar

apenas o que pode ser repostado ou caso isto não seja possível, deve-se, no mínimo, recuperar a degradação ambiental causada.

c. Gestão Ambiental na Esfera Pública

A temática meio ambiente vem ganhando bastante espaço nas discussões internacionais em função da degradação da natureza e consequente decadência da qualidade de vida, tanto nas cidades, como no campo. Essa situação decorre, entre outras razões, do mau gerenciamento ambiental advindo do setor público e privado (SCHNEIDER, 2001).

Nascimento (2012, p. 59-60) traz em seu livro a importância dos governos, quando diz respeito ao poder de redução drástica do dano ambiental causado pelo desperdício e pelo crescimento desordenado. Para tanto é necessário criar incentivos para o melhor aproveitamento das matérias-primas e para a redução do consumo de energia. Para atingir esse objetivo, é necessário ter uma política de incentivo a inovações nas indústrias, direcionadas para este fim. Nesta mesma linha de pensamento, o autor menciona a atuação da administração pública na gestão ambiental, que é vista como um importante papel no desenvolvimento de políticas públicas de incentivos, relacionados à reciclagem, redução de desperdícios, de subsídio a projetos ecologicamente corretos e de geração de emprego e renda etc. “O poder público tem o poder de punir, corrigir e incentivar medidas que, além de serem ambientalmente justas, também fazem parte de seu interesse econômico” (NASCIMENTO, 2012, p. 60).

Uma breve atenção será dada à Constituição Federal de 1988, capítulo IV, artigo 225, trazendo uma abordagem direta e exclusiva à proteção do meio ambiente. Esta norma constitucional confere ao cidadão o pleno poder de participação na defesa do meio ambiente, sendo autor popular atuante e defensor da causa, junto ao Estado. Outra forma seria a de proteção do meio ambiente previstas constitucionalmente é a ação popular, trazida no art. 5º, LXXIII, que permite que qualquer cidadão ingresse com a referida ação com o intuito de anular ato lesivo ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural.

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL. CONSTITUIÇÃO, 1988, Art. 225)

A Constituição Federal de 1988 consagra o equilíbrio do meio ambiente um direito de todos como questão essencial à vida saudável, porém, a responsabilidade de cuidar e preservar não apenas será de competência do Poder Público, mas também da coletividade para a garantia do meio ambiente ecologicamente equilibrado. (BRASIL. CONSTITUIÇÃO, 1988)

Diante do Art. 225 da Constituição Federal do Brasil, sabe-se que é dever de todos os entes federativos proteger o meio ambiente e evitar todas as formas de poluição, resguardar os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos, preservar as florestas, a fauna e a flora, bem como registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios. Tudo isso sendo fiscalizado e

imposto em sanções pelo descumprimento da legislação ambiental dos entes federativos, que possuam competência para tanto.

Shenini e Nascimento em seu livro (2002, p.8), aborda a importância do uso de tecnologia limpa nas operações fabris, nas atividades de prestação de serviços, atividades gerenciais, administrativas e operacionais para a gestão pública, que por sua vez, cria mediais fundamentais para o controle e fiscalização, a fim de utilizar da melhor forma possível os recursos naturais em atividades produtivas.

Diante das considerações dos autores aqui mencionadas, a Administração Pública, como entidade de representação social, política e de grande responsabilidade em uma nação, com o grande poder de compras que possui por meio de licitações e cumpridora de políticas públicas, não está excluída de ser uma autora de desgastes ambientais por meio de suas atividades. Por uso de sua representatividade, deve buscar adoção de boas práticas nas atividades que lhe cabem, por meio do embrião da Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, que dispõe de um pacote de ações que vão contribuir para mudança organizacional a favor do meio ambiente.

3 AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P)

A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), criada pelo Ministério do Ambiente (MMA) em 1999, é um programa que tem como objetivo inserir os pilares da responsabilidade socioambiental dentro das 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: MMA, (2014)

Com isso, a A3P buscará a sensibilização de 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, não é uma luta individual mas sim coletiva, sendo um grande desafio para a A3P, uma vez sendo um programa voluntário, que busca a mudança de atitudes desse conceito nos agentes públicos. Contudo observa-se que 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 (MMA, 2014).

Assim, a implantação a A3P 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. Para o Ministério do Meio Ambiente (2009) estes são os principais benefícios advindos com o A3P:

Quadro 1. Eixos Temáticos da A3P

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

.Fonte: Ministério do Meio Ambiente (MMA, 2014)

O compromisso que a A3P assume juntamente com 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.

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 133 - 153, jul./set. 2017.

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 (2011), 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. 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.

d. Política dos 5R's

Praticar os 5R's dentro de uma 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. Dada 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).

A Política dos 5R's deve ser adotada juntamente com os pilares da A3P. Como pôde-se ver aqui, isso fará a organização atingir resultados ainda mais satisfatórios, certamente. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa aqui discutida.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

a. 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 entrevista, 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. Segundo a autora Zanella (2009, p.79) “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, muito utilizado na Administração Pública. A coleta de informações foi feita por aplicação de um questionário semiestruturado (*online*) dividido em três partes, com a equipe gestora da A3P, composta por três membros de áreas distintas da Pernambuco Participações e Investimentos S/A. Posteriormente, os dados foram analisados para chegar às discussões e conclusão.

b. Estudo de Caso

A pesquisa foi realizada na Perpart - Pernambuco Participações e Investimentos S/A, que encontra-se situada no perímetro urbano do município de Recife. Criada em 1995 pela Lei. 11.314, operando na reforma do desenvolvimento com a realização de projetos especiais e de interesse público do estado de Pernambuco, com a recuperação de ativos, também na obrigação financeira, patrimoniais e operacionais, buscando oportunidades de alocação de investimentos em ações que solidifiquem o desenvolvimento econômico e social do estado, como também na realização de treinamentos e capacitações para desenvolvimento organizacional e profissional. Sendo uma empresa estadual sob governança da Secretaria de Administração do Estado (SAD), e tem por missão participar de reformas estruturadoras da administração pública, racionalizando a recuperação de direitos e a honra de obrigações, e atuar na aplicação de investimentos de interesse público no Estado de Pernambuco.

De acordo com Relatório de Administração da Pernambuco Participações e Investimentos S/A (2004), o ano de 2013 foi um marco para a empresa, por ser um ano de grandes conquistas e avanços na prestação de serviços públicos, como também para consolidação institucional, mesmo passando por forte contingenciamento, manteve-se firme na busca de seus propósitos.

Implantado no início de 2012, o programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) na 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 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. A Perpart sempre buscou garantir a perenidade das ações tendo como principal escopo e força o envolvimento do corpo funcional e o engajamento dos servidores na tentativa de desenvolver ações sustentáveis calcadas no cotidiano de cada funcionário.

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

c. 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 parte do questionário contém sete questões, com duas alternativas (adere ou não adere) com foco nos objetivos do programa. A segunda parte do questionário possui vinte e sete relacionadas aos cinco eixos temáticos da A3P. Na terceira parte do questionário, composto por quinze questões abertas (subjetivas), e sete de múltipla escolha, buscou-se as respostas para o problema de pesquisa deste trabalho. A equipe gestora da A3P, composta por três membros, teceram acerca de relatos no momento da implantação e decorrer do programa A3P.

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 no primeiro momento identificar se a empresa efetivamente 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, deficiências e qualquer registro que nos apresente características que dificultam a implementação da A3P neste órgão.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Assim, adotados os procedimentos e a trajetória metodológica apresentada, a seguir serão expostos os resultados alcançados pelo presente estudo. Conforme apresentado na Introdução, a presente pesquisa buscou analisar as dificuldades que os gestores públicos enfrentaram para implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) na Pernambuco Participações e Investimentos S/A, por este motivo, inicialmente investigou-se quais ações são desenvolvidas pela Perpart. Para isso foi elaborado um questionário composto por sete questões em atenção aos objetivos do programa, e posteriormente na segunda parte, vinte e sete questões relacionadas aos cinco eixos temáticos da A3P.

As questões foram formuladas com base no Manual da Agenda Ambiental na Administração Pública – Cartilha A3P – e os depoimentos foram coletados da resposta de um questionário semiestruturado com a equipe gestora da A3P desta instituição. Em relação aos objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), percebeu-se que a Instituição atende a 58% os objetivos da

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), conforme evidencia o Quadro 2.

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

Objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)	Ader e	Não adere
Objetivo 1 – Sensibilização dos gestores		
1.1 Há sensibilização dos gestores, em relação à gestão e responsabilidade social institucional?		X
Objetivo 2 – Economia de recursos naturais e redução de gastos institucionais		
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	
Objetivo 3 – Redução do impacto socioambiental negativo		
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	
Objetivo 4 – Revisão de padrões de produção e consumo e adoção de novos padrões de sustentabilidade		
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
Objetivo 5 – Melhoria da qualidade de vida		
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 o quadro, a Perpart tem aderido aos objetivos do programa A3P, proposto pelo Ministério do Meio Ambiente. Observou-se que no que diz respeito à Sensibilização dos Gestores (Objetivo 1), que após a mudança de primeira presidência, houve uma queda significativa no andamento do programa. Isto porque nesta primeira presidência estava centralizado o maior *know-how* quanto à temática Sustentabilidade. Segundo entrevistados, essa mudança de presidência foi um dos motivos que descentralizou as atividades desenvolvidas, como também a 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 trata-se em caso de administração pública e da A3P, uma proposta voluntária, porém, de grande responsabilidade ao meio ambiente e sociedade.

Conforme depoimento da equipe gestora, para as atividades desenvolvidas da A3P, há uma deficiência com a criação de projetos de relevo que envolvam todos os funcionários, como também o mercado e a cadeia

produtiva em torno do tema da sustentabilidade que redesenhem e adotem novos padrões de produção e consumo (Objetivo 4).

O próximo quadro contém vinte e nove questões e foi adaptado de acordo com o perfil da empresa estudada. Diante das respostas dos entrevistados, há um resultado com obtenção de 82% de aderência dos cinco eixos temáticos da A3P.

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

EIXOS TEMÁTICOS DA AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P)	ADERE	NÃO ADERE
Eixo 1 – Uso racional dos recursos naturais e bens públicos		
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
Eixo 2 – Gestão adequada dos resíduos gerados		
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	
Eixo 3 – Qualidade de vida no ambiente de trabalho		
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	
EIXO 4 – SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES		
4.1 A Perpart desenvolve ações de sensibilização e capacitação com os servidores?	X	
Eixo 5 – Licitações sustentáveis		
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 Pernambuco Participações e Investimentos - Perpart, o uso racional de recursos naturais e bens públicos é levado a sério (Eixo 1). 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, conseqüentemente, 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, tais como: 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.

O segundo eixo temático, gestão adequada de resíduos gerados, a Perpart implantou a coleta seletiva, promovendo a destinação correta dos resíduos coletados. Como também, há direcionamento correto para os resíduos perigosos. Como por exemplo: resíduos de saúde, lâmpadas fluorescentes (adoção do papa-pilha), etc.

Teve-se uma atenção especial ao terceiro e quarto eixos temáticos. Trata das condições que a Perpart oferece no que refere-se 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, e esta é sanada por meio de programas voltados a capacitação, orientação, sensibilização, reuniões, experiências bem-sucedidas. Existe o setor de segurança ocupacional, para prevenção de acidentes, porém, todos os ambientes de trabalho da empresa ainda não são 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 a 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.

Neste momento, apresenta-se a terceira parte do questionário com as questões que nortearam os três entrevistados à obtenção do objetivo deste estudo. Os questionamentos foram elaborados a fim de conduzir a equipe gestora a ceder informações que explorem e descrevam as principais dificuldades da implementação da A3P.

Quadro 4: Desafios da implantação e implementação da A3P.

1 - Conhecendo o entrevistado
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?
2 - Conhecendo a A3P
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 Houveram 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?
3 - Diagnóstico e atuação
3.1 Para você, qual o principal 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, 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 a mudança de hábitos, o que considera como resultado mais satisfatório?
3.8 Como têm sido mensurada/qualificada as ações da A3P?
3.9 Os conjuntos de indicadores têm demonstrados os resultados que foram esperados?

Fonte: Adaptado do MMA (2014)

Primeiramente buscou-se neste questionário, conhecer o perfil do membro da equipe gestora A3P. Tal seção é necessária para compreender 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 as solicitações do programa). São servidores da empresa em média três anos e há dois anos formam a 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 perguntou-se por quais razões implantar um programa de responsabilidade socioambiental na Perpart (item 2.1), a resposta foi que a iniciativa partiu do reconhecimento da importância e necessidade de ter um modelo de gestão sustentável. De acordo com a equipe gestora: *“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.”*

Em continuidade a segunda parte do questionário, percebeu-se que, as atividades desenvolvidas na A3P 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”*. 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 é considerado um dos principais desafios das ações A3P (item 2.4), que segundo afirmação da equipe *“E isso é um espaço a ser explorado”*. A comissão, até então, não entrou nesse flanco. Alegando *“falta de patrocínio, mas não captou o patrocínio com devido afinco”* (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. Como também, o número da primeira formação de membros da comissão gestora não atendeu as 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 estão disponíveis para os mesmos. A equipe informou que após esse diagnóstico, foi notória que outros desafios enfrentados estavam ligados à sensibilização dos funcionários da empresa quanto as diretrizes do programa A3P (item 3.3) e também construir um projeto de relevo que envolvam não somente a gestão, como também a participação de todo corpo funcional. Conforme respostas do Objetivo 1 (quadro 2) e o item 3.5 (quadro 4), a colaboração dos funcionários para aderências, apesar de realização de palestras e informativos, ainda existe um grande desafio à aceitação do servidores aderir a

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), e não há mensuração, conseqüentemente as ações sofrem descontinuidade, de forma que não há indicadores relevantes, sendo a aferição dos dados um processo extremamente falho (3.9).

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou analisar os desafios dos gestores públicos na implementação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) numa sociedade de economia mista do estado de Pernambuco, exatamente na Pernambuco Participações e Investimentos S/A. Para tanto buscaram-se 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% com exceção 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, 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, com também fazer a prática de 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 na cidade do Recife. 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, não comprometendo 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, buscando sanar, deste modo, possíveis escassezes de informações. A ocorrência dessas dificuldades é compreensível, cujas foram justificadas pelo nível de atribuições desses entrevistados.

CHALLENGES OF THE IMPLEMENTATION OF THE ENVIRONMENTAL AGENDA IN PUBLIC ADMINISTRATION (A3P): THE CASE OF PERNAMBUCO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S / A

SUMMARY

The objective of the study was to analyze the challenges of public managers in the implementation of the Environmental Agenda in Public Administration (A3P) in a mixed economy society of Pernambuco. The empirical investigation used the qualitative method, through a semistructured questionnaire with the management team of the program considering the implementation guidelines provided by the Ministry of the Environment. As part of the process, an initial analysis of the level of adherence of the Organization to the objectives and the thematic axes of the A3P was undertaken. The research institution adheres to 58% of the A3P objectives, except for the awareness of managers and the revision and adoption of new production and consumption patterns, with 82% adherence to the five A3P thematic axes. For the program management team, financial resources, insufficient staffing, awareness, cooperation as well as lack of indicators are the main challenges of implementing A3P in the organization under study.

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

REFERÊNCIAS

A3P. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em <www.mma.gov.br/A3P> Acesso em: 15 jan. 2015

ALVAREZ, Albino Rodrigues; MOTA, José Aroudo - **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> Acesso em 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> 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> 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> acesso em 14 jan. 2015

_____. **Constituição Federal**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acessado em 03 fev. 2015

_____. Ministério do Meio Ambiente. **A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em: Jan. 2015.

BRUNDTLAND COMISSION. **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: dez 2014.

BRUNDTLAND COMISSION. **Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development**. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>>. Acesso em: 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/wp-content/uploads/2014/06/Relatoriodegest%C3%A3o2013parte1.pdf>> Acesso em: Jan. 2015.

DRUNN, Kamila Camargo; GARCIA, Hugney Matos – **Desenvolvimento Sustentável e Gestão Ambiental nas Organizações**. Mato Grosso: Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da EDUVALE. Publicação científica da Faculdade de Ciências Sociais aplicadas do Vale de São Lourenço-Jaciara/MT, Ano IV, Número 06, novembro de 2011 - Periodicidade Semestral –

ISSN 1806-6283. Disponível em: <<http://www.eduvalesl.edu.br/site/edicao/edicao-40.pdf>> Acesso em: Jan 2015.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/2612555/134301195-fachin-odilia-fundamentos-de-metodologia>> Acesso em: dez. 2014

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? XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul – II Congresso Internacional IGLU, Florianópolis, dezembro de 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/30051/7.7.pdf?sequence=1>> Acesso em: Dez. 2014

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA – IBOPE. **Pesquisa IBOPE Ambiental**. Set 2011. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/apresentacao_ibope_ambiental.pdf> Acesso em Mar. 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS – Ibama. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/rqma/gestao-ambiental>> Acesso em: 06 fev. 2015.

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

NIELSEN, Lorraine – **Setting Out References**: how to reference using the American Psychological Association (APA) 5th 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). Disponível em: <<http://www.perpart.pe.gov.br>> acesso em: dez. 2014.

PIMENTA, H. C. Dias – **Sustentabilidade Empresarial: práticas em cadeias produtivas**. Natal: IFRN Editora, 2010. 221 p.: il., color. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.ifrn.edu.br%2Fifrn%2Fpesquisa%2Fedito-ra%2Flivros-para-download%2Fsustentabilidade-empresarial-praticas-em-cadeias-produtivas%2Fat_download%2Farquivo&ei=MVbdVJHBB4mqgwS8mIDoBw&usq=AFQjCNEe9G58pTSPwChp_X4tN2xFQYZEvA&sig2=fUoXxKS6aENb2Z3MVqR78w&bvm=bv.85970519,d.eXY> Acesso em Jan. 2015.

RABELO, Laudemira; LIMA, Patrícia Verônica P. Sales - **Indicadores de Sustentabilidade**: a possibilidade da Mensuração do Desenvolvimento Sustentável. Fortaleza: Prodepa, UFC, 2008. Disponível em: <http://wp2.oktiva.com.br/portaldomar-bd/files/2010/09/Rabelo-e-Lima_Indicadores-de-sustentabilidade_2007_26.pdf> Acesso em: 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: Jan. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, J. Augusto de Souza – **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed – 7. reimp. – São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/226198537/01-Richardson-Pesquisa-Social-MCtodos-e-TCcnicas-pdf-PdfCompressor-643562>> Acesso em 18 Jan. 2015

ROMEIRO, Ademar Ribeiro – **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> Acesso em: Fev. 2015

SÁ, Ilona. M. Brito; LEITE, Alfredo E. B; ROCHA, Leonardo, G. M. R; REIS, Lídia 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. Goiana: III Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental, 2012. Disponível em: <<http://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2012/VII-027.pdf>> Acesso em: Dez. 2014.

SABBAGH, Roberta Buendia - **Gestão ambiental**. - Secretaria do Meio Ambiente, São Paulo [s.l.]: SMA, 2011. 176p. 21 x 29,7cm (Cadernos de Educação Ambiental, 16). Disponível em: <<http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/2011/10/16-GestaoAmbiental.pdf>> Acesso em: Jan. 2015

SEBRAE. **Gestão Sustentável na Empresa**: Cuiabá: Sebrae, 2012. 28 p.:il. Color. Disponível em: <<http://envolverde.com.br/portal/wp-content/uploads/2013/09/Gestao-Sustentavel.pdf>> Acesso em: Dez. 2014

SILVA, Valdenio Pedro – **Gestão Ambiental e Estratégias de Aplicação** - Natal: IFRN, 98p. :il. : v1. 2011. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fportal.ifrn.edu.br%2Fifrn%2Fpesquisa%2Fedito-ra%2Flivros-para-download%2Fgestao-ambiental%2Fat_download%2Farquivo&ei=HV7dVMeFDYnFggTNo4T4DA&usq="](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fportal.ifrn.edu.br%2Fifrn%2Fpesquisa%2Fedito-ra%2Flivros-para-download%2Fgestao-ambiental%2Fat_download%2Farquivo&ei=HV7dVMeFDYnFggTNo4T4DA&usq=)>

AFQjCNG1s1O4wlGoMn_DKy_y7Omvmcv4fQ&sig2=Mgx5xH95uRvleBMaX1gUt
w&bvm=bv.85970519,d.eXY> Acesso em: Dez. 2014

TEODÓSIO, A. S. Souza; BARBIERE. J. Carlos; CSILLAG, J. Mário –
Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão
ambiental. São Paulo: Revista Gerenciais, v. 5. especial, p 37-49, jan./jun.2006 .
Disponível em:
<<http://www.uninove.br/PDFs/Publicacoes/revistagerenciais/rgerenciaisesp/rgesp03b12.pdf>> Acesso em: Dez. 2014

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