



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- A3P: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES SEDIADAS EM FORTALEZA- CEARÁ**

**ALINE NOGUEIRA BEZERRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
ALINENOGUEIRABEZERRA@GMAIL.COM

**LUCINEIDE ALVES DA SILVA**  
Universidade Federal do Ceará  
lucineideas@gmail.com

**AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL**  
Universidade Federal do Ceará  
cabral@ufc.br

**SANDRA MARIA DOS SANTOS**  
Universidade Federal do Ceará  
smsantosufc@gmail.com

## **AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA- A3P: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES SEDIADAS EM FORTALEZA- CEARÁ**

### **Resumo**

O setor público tem sido crescentemente demandado a adotar práticas sustentáveis. Para isto, um dos instrumentos em uso é o programa Agenda Ambiental da Administração Pública-A3P, objeto desta pesquisa. Este programa visa estimular os gestores públicos a incorporar princípios, critérios e práticas de gestão ambiental em suas atividades, ampliando a consciência ecológica do corpo funcional e contribuindo para a apresentação de prestação de contas de ações sustentáveis na esfera governamental perante a sociedade. A presente pesquisa tem por objetivo investigar o processo de implantação ao programa Agenda Ambiental da Administração Pública-A3P, por parte das instituições sediadas em Fortaleza. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo por meio de entrevistas semi-estruturadas e coleta de dados nos sites oficiais das instituições acerca das ações que estão sendo implantadas. Constatou-se que o envolvimento da cúpula da administração é essencial para o êxito na implantação do programa e que, nas instituições sediadas em Fortaleza, predominam as ações voltadas para os eixos I e II, quais sejam, o uso racional de recursos naturais e bens públicos e a gestão adequada dos resíduos gerados, respectivamente.

**Palavras-chave:** práticas sustentáveis, A3P, gestão ambiental, administração pública.

### **Abstract**

The public sector has been increasingly demanded to adopt sustainable practices. For this, one of the instruments in use is the Agenda Ambiental da Administração Pública-A3P program, object of this research. This program aims to encourage public managers to incorporate principles, criteria and environmental management practices in their activities, increasing the environmental awareness of the staff and contributing to the submission of providing sustainable accountability in the government sphere in society. Present research aims to investigate the implementation process of the Agenda Ambiental da Administração Pública-A3P program, by the institutions based in Fortaleza. To this end, a qualitative study was carried out descriptive character through semi-structured interviews and data collection on the official websites of the institutions about the actions that are being implemented. It was found that the involvement of the high administration is essential for the success of the program implementation and that, in the institutions based in Fortaleza, predominate the actions for axis I and II, namely, the rational use of natural resources and public assets and proper management of waste generated, respectively.

**Keywords:** sustainable practices, A3P, environmental management, public administration.

## 1 Introdução

O poder público, apesar de ser agente de promoção do bem-estar social e da premissa da coletividade, com frequência apresenta *gap* temporal na execução de ações como otimização da utilização de recursos, sustentabilidade, gestão de pessoas, dentre outras.

As organizações privadas, por questões de competitividade, ampliação da margem de lucro ou sustentação e manutenção no mercado, em geral, partem à frente do poder público desenvolvendo e implantando modelos de gestão que tem atendido às mais diversas demandas e peculiaridades dos negócios, e podem lidar com todos os tipos de problemas de forma a apresentar soluções padronizadas, como quando adotam sistemas certificados de gestão.

Em termos dos problemas ambientais, as organizações privadas há muito contam com um número considerável de modelos de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) que levam em consideração suas atividades econômicas e operacionais, como a ISO 14000, o modelo proposto pela Câmara de Comércio Internacional (*International Chamber of Commerce – ICC*), o Emas (*Eco Management and Audit Scheme*) estabelecido pelo Conselho da Comunidade Econômica Européia, dentre outros. Tais instrumentos surgiram como uma forma das organizações reagirem às demandas do mercado de maneira mais eficiente, principalmente no que diz respeito ao controle e à prevenção de danos ambientais, e acabaram resultando em maior economia de recursos e maior competitividade para as empresas (BARBIERI, 2007).

O setor público careceu, durante algum tempo de diretrizes que pudessem nortear suas ações no tocante a responsabilidade socioambiental no âmbito das organizações. Neste sentido, estando carente de utilização de um modelo de gestão ambiental que pudesse atender às suas peculiaridades, por obedecer à legislação diferenciada voltada para o bem estar da coletividade, identificando a lacuna em tratar dos problemas ambientais gerados pelas suas ações administrativas e atendendo a orientação da Agenda 21 Brasileira, formatou o programa Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P, que tem por objetivo estimular os gestores públicos a incorporar princípios, critérios e práticas de gestão ambiental em suas atividades administrativas.

O argumento da redução de custos, por si só, já é suficiente para justificar que modelos ou instrumentos de Sistema de Gestão Ambiental devam ser adotados pelo poder público.

Assim como ocorre no setor privado, a A3P deverá redundar também em vantagens econômicas para o setor público através da economia de recursos naturais, da redução de gastos institucionais, bem como, deverá contribuir para a ampliação da consciência ecológica do corpo funcional e para a prestação de contas de ações sustentáveis na esfera governamental perante a sociedade.

O programa A3P, criado em 1999, vem desde então evoluindo e apresentando diretrizes para implantação das ações no âmbito das instituições públicas, promovendo o incentivo à adesão ao programa por meio de premiação, promoção de capacitação e criação de uma rede de instituições, que é um canal de comunicação permanente para promover o intercâmbio técnico, difundir informações sobre temas relevantes à agenda ambiental, sistematizar dados e informações sobre o desempenho das instituições e incentivar programas de formação e mudanças organizacionais, permitindo a troca de experiências (MMA, 2015).

A rede é composta de parceiros, instituições que, mesmo não tendo implantado as ações sugeridas pela A3P, encontram-se em processo de organização para provável adesão ao programa. Apesar do conhecimento por parte das instituições públicas acerca do programa, a quantidade de órgãos que hoje estão aderidos pode ser considerada pequena, se este número for relativizado com o universo de órgãos cadastrados na rede e menor ainda se considerada a quantidade de organizações que compõem toda a máquina pública do país.

Na capital cearense, por exemplo, apesar de existirem 22(vinte e duas) instituições que fazem parte da rede A3P, apenas 3(três) encontram-se em plena implantação do programa, o que equivale a um percentual de apenas 13% (treze por cento) (MMA, 2015).

Um estudo realizado nestas três instituições poderá apresentar as possíveis práticas a serem adotadas para a implantação do programa, bem como identificará as dificuldades neste processo, servindo de base metodológica para a implantação do programa nas demais instituições que fazem parte da rede, em especial aquelas sediadas na cidade de Fortaleza.

Apesar do programa A3P estabelecer eixos e diretrizes para se trabalhar a responsabilidade socioambiental nas instituições públicas, estas organizações carecem de informações acerca das práticas e métodos que vem sendo adotados. Nesta perspectiva, o trabalho contribui para que instituições que ainda não adotaram o modelo estabelecido pelo programa A3P possam fazê-lo de forma mais eficiente e eficaz. Assim, esta pesquisa propõe o seguinte questionamento: como ocorre o processo de adesão ao programa Agenda Ambiental da Administração Pública-A3P por parte das instituições públicas sediadas no município de Fortaleza/CE?

Barbieri (2007, p. 153) afirma que “qualquer SGA requer um conjunto de elementos comuns que independem da estrutura organizacional, do tamanho e do setor de atuação da empresa”. E acrescenta ainda que o comprometimento da alta direção é imprescindível para o êxito na implantação de um SGA, pois “um alto grau de envolvimento da alta direção facilita a integração das áreas da empresa e permite a disseminação das preocupações ambientais entre funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e clientes”. Assim, surge a hipótese de que o interesse pela implantação da A3P parte da alta gestão das instituições públicas e deve ser difundida por toda a organização.

Dentre os objetivos de se desenvolver este estudo está, de forma mais ampla, a investigação do processo de adesão ao programa Agenda Ambiental na Administração Pública-A3P, por parte das instituições sediadas em Fortaleza. E dentre os objetivos específicos deste trabalho, tem-se: 1-identificar os atores envolvidos na implantação do programa; 2- identificar as dificuldades encontradas no processo de implantação do programa; 3-identificar os fatores facilitadores encontrados no processo de implantação do programa; 4-identificar os fatores motivadores para a implantação do programa e 5- identificar as ações que vem sendo adotadas, dentro de cada eixo, pelas instituições que implantaram o programa.

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho conta com esta introdução, com uma seção que faz um breve relato sobre o referencial teórico acerca da responsabilidade socioambiental e do programa A3P. A seção seguinte abordará a metodologia utilizada nessa pesquisa, seguida pela seção em que são expostos os resultados. Por fim, são feitas considerações finais vistas como relevantes sobre o programa.

## **2 Referencial Teórico**

Para entender as origens de um SGA, bem como, as origens de um SGA desenhado especificamente para ser implantado em instituições públicas, será explorada nessa seção uma síntese dos conceitos mais amplos acerca da responsabilidade socioambiental e de como esses conceitos evoluíram no âmbito da administração pública brasileira, levando ao surgimento do programa A3P.

### **2.1 Responsabilidade socioambiental**

A responsabilidade social empresarial, segundo Rico (2004), originou-se da necessidade das empresas construírem uma imagem positiva diante da sociedade por meio de um investimento que contribua diretamente para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, provocando impactos positivos no ambiente em que atuam.

Somou-se a essa necessidade, a percepção de que o meio ambiente natural não consegue se regenerar no mesmo ritmo do crescimento econômico, bem como, as consequências de desastres ambientais em proporções catastróficas e muitas vezes irreversíveis.

Nesse contexto, surgiram diversos movimentos sociais, notadamente a partir do final dos anos 1960, que passaram a pressionar as empresas privadas a incorporarem práticas socioambientais em suas operações. É o poder público cumpre, desde então, um papel essencial na regulamentação e fiscalização da atividade econômica (CALIXTO, 2009).

Cabestré *et al.* (2010, p. 43), em seus estudos acerca dos aspectos teóricos da responsabilidade socioambiental, argumentam que “trata-se de um processo que deve (...) incorporar ações que promovam a preservação e a melhoria da qualidade de vida da sociedade, dos pontos de vista ético, social e ambiental”. Nesse contexto, os autores acrescentam ainda que a responsabilidade socioambiental corresponde “ao posicionamento adotado pela organização diante do ambiente em que está inserida, avaliando o impacto que a sua presença causa na comunidade que a recebeu”.

Isso posto, diversos modelos de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), tais como a ISO 14000, o modelo proposto pela Câmara de Comércio Internacional (*International Chamber of Commerce – ICC*), o Emas (*Eco Management and Audit Scheme*) estabelecido pelo Conselho da Comunidade Econômica Européia, passaram a fazer parte da pauta empresarial e a implantação de tais sistemas em empresas do setor privado tem apresentado benefícios superiores aos custos de implantação e manutenção, resultando em maior economia e menor desperdício de recursos para a produção, menor absenteísmo e maior comprometimento dos funcionários, além de novas oportunidades de negócios através do reaproveitamento de resíduos, da conquista de novos mercados etc.

## **2.2 Responsabilidade socioambiental no setor público**

Ramos (2004) alerta que apesar da importância social, econômica e ambiental, o setor público tem se omitido de sua responsabilidade como agente impactante do meio ambiente. Esse comportamento, possivelmente, decorre da atenção dada a outros setores historicamente considerados como mais poluentes e mais agressivos ao ambiente natural, como os setores de transporte, indústria e agricultura.

Assim, a responsabilidade socioambiental no setor público limitou-se, por muito tempo, a priorizar atividades de regulação e fiscalização do setor privado da economia, bem como, da conduta dos cidadãos. No entanto, regular e fiscalizar não são ações suficientes para considerar a incorporação de questões de responsabilidade socioambientais no contexto das atividades governamentais. É preciso mais.

O argumento da economia gerada pelos SGA por si só já seria suficiente para justificar a adoção de medidas socioambientais no âmbito das organizações públicas, pois, considerando que o poder público consome uma grande quantidade de recursos para atender à demanda cada vez maior por bem-estar social, e considerando ainda que tais recursos, especialmente os financeiros, estão cada vez mais escassos, toda e qualquer economia é bem vinda e deve ser estimulada.

Lima Barata *et al.* (2007, p. 169) vão mais além quando argumentam que “as empresas e instituições do setor público, particularmente as que têm como missão direta promover o bem-estar da sociedade, deveriam ser as primeiras a tomar a iniciativa de implantar um sistema eficiente de gestão ambiental”.

Assim, o Estado pode e deve atuar de forma mais incisiva nesse contexto. Não só regulando os limites socioambientais das atividades econômicas, mas também através da elaboração e execução de políticas públicas com foco em práticas socioambientais e que, ele próprio, Estado, deve seguir adotando.

O que se constata na prática, entretanto, é o governo brasileiro priorizando as atividades de regulação e fiscalização, através da emissão de leis e decretos que exigem da iniciativa privada e dos cidadãos condutas de proteção ambiental e de desenvolvimento econômico sustentável, ético e transparente. Até que ele próprio – governo brasileiro – percebeu a necessidade de adotar condutas similares em suas atividades cotidianas e despertou para o poder que possui para influenciar a economia no sentido de fazer as empresas incorporarem a responsabilidade socioambiental em sua missão.

O poder público como grande consumidor de bens e serviços, deve cumprir as políticas públicas fielmente e com responsabilidade sendo o exemplo das boas práticas em suas atividades (MMA, 2009).

### 2.3 Agenda Ambiental na Administração Pública- A3P

No contexto de responsabilidade socioambiental, o Ministério do Meio Ambiente estruturou no final de 1999 e oficializou em 2002, através da Portaria Nº 510/2002, o programa da Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P – com o objetivo de orientar e difundir práticas socioambientais entre as instituições públicas brasileiras. Devido a sua importância, a A3P foi incluída pela primeira vez no Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal no quadriênio 2004/2007 e persiste até o PPA vigente (MMA, 2009).

O grande desafio na implementação de ações voltadas para a responsabilidade socioambiental, seja numa organização privada ou numa instituição pública, consiste na transformação do discurso teórico em prática de ações efetivas, o que envolve mudança de atitude e comprometimento das pessoas. Assim, dentre os objetivos da A3P, destaca-se estimular a reflexão e a conscientização dos gestores e servidores públicos, bem como, encorajar a mudança de atitude dos servidores para que incorporem os critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras (MMA, 2009).

A adesão ao programa é voluntária e ocorre mediante assinatura de um termo, que tem como finalidade integrar esforços para desenvolver projetos destinados à implantação da agenda ambiental na instituição. O Ministério do Meio Ambiente sugere um *check list* de providências a serem adotadas pelos órgãos interessados em aderir ao programa, que envolve:

1) a criação e a regulamentação de uma comissão gestora multi-setorial encarregada de tornar o processo mais participativo no que diz respeito ao planejamento, à execução e ao monitoramento do programa;

2) a realização de um diagnóstico ambiental, identificando pontos críticos, avaliando as atividades do órgão e os impactos ambientais e desperdícios decorrentes;

3) a elaboração de um planejamento integrado, envolvendo o maior número de colaboradores e áreas de trabalho, definindo-se projetos, atividades, metas e indicadores, levando em consideração as necessidades de recursos físicos e financeiros, bem como, determinando-se um cronograma plausível;

4) a mobilização e a sensibilização contínua dos servidores através da divulgação do diagnóstico, exposição dos impactos decorrentes das atividades e do comportamento dos servidores, realização de treinamentos para apresentação dos projetos, atividades, metas, ações, práticas e novas rotinas, bem como, apresentação dos resultados e melhorias alcançadas;

5) a avaliação e monitoramento para identificação e compartilhamento de pontos críticos e experiências exitosas, proporcionando a busca de uma melhoria progressiva através da avaliação sistemática, do replanejamento, da introdução de novas tecnologias e da capacitação de funcionários.

A A3P é um programa do governo federal brasileiro que prioriza a incorporação de princípios de responsabilidade socioambiental nas atividades da administração pública, nos três poderes e nas três esferas de governo. “Alguns dos procedimentos propostos são semelhantes aos da norma ISO 14001, não obstante, sua maior ênfase está na diminuição do desperdício, através dos 3R’s, isto é: reduzir, reciclar e reutilizar a quantidade de resíduos gerados, sobretudo nos escritórios” (LIMA BARATA *et al.*; 2007, p. 168).

Sob essa perspectiva, o programa prioriza o desenvolvimento de ações socioambientais através da disseminação de conhecimento e do estímulo a práticas que incluem desde uma mudança nos investimentos, compras e contratações de serviços pelo governo, passando pela sensibilização e capacitação dos servidores, pela gestão adequada dos recursos naturais utilizados e resíduos gerados, até a promoção da melhoria da qualidade de vida no trabalho. Essas práticas são as bases temáticas dos cinco eixos do programa sob os quais constata-se maior impacto decorrente das atividades do setor público:

I – Uso racional dos recursos naturais e bens públicos;

- II – Gestão adequada de resíduos gerados;
- III – Qualidade de vida no ambiente do trabalho;
- IV – Sensibilização e capacitação de servidores;
- V – Licitações sustentáveis (MMA, 2009).

O primeiro dos eixos está centrado em ações voltadas para o uso racional dos recursos naturais e bens públicos e justifica-se porque a falta de um planejamento racional de uso de recursos naturais, seja pela falta de conhecimento, seja pela necessidade de atender às demandas da sociedade, “tem promovido diversos impactos negativos, muitas vezes chegando a limites críticos em determinadas regiões, resultando em degradação ambiental e redução da qualidade de vida” (PEDRON *et al.*, 2006, p. 105).

Dessa forma, o programa A3P dedica esse primeiro eixo para alertar sobre a importância do planejamento e do uso racional dos recursos e bens públicos, sugerindo o consumo consciente e com parcimônia, evitando-se o desperdício de recursos naturais, principalmente água, energia e madeira, e seus derivados, como papel e copos plásticos, bem como de outros materiais de expediente (MMA, 2009).

Paralelo ao eixo uso racional de recursos naturais e bens públicos está o eixo que foca em gestão adequada de resíduos. Jacobi e Bezen (2011), em seus estudos acerca da gestão de resíduos sólidos em São Paulo, destacam que o tema tem se evidenciado nas discussões ambientais em escala global desde a Conferência Rio 92 por impactar de forma direta ou indireta no aquecimento global e nas mudanças climáticas, traduzindo-se num dos maiores desafios da sociedade moderna.

Ainda segundo os autores, Jacobi e Bezen (2011, p. 135),

a preocupação mundial em relação aos resíduos sólidos (...) tem aumentado ante o crescimento da produção, do gerenciamento inadequado e da falta de áreas de disposição final. Desde a Rio 92, incorporaram-se novas prioridades à gestão sustentável de resíduos sólidos que representaram uma mudança paradigmática, que tem direcionado a atuação dos governos, da sociedade e da indústria. Incluem-se nessas prioridades a redução de resíduos nas fontes geradoras e a redução da disposição final no solo, a maximização do reaproveitamento, da coleta seletiva e da reciclagem com inclusão socioprodutiva de catadores e participação da sociedade, a compostagem e a recuperação de energia.

Acompanhando a preocupação com a gestão de resíduos sólidos, o governo brasileiro editou a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, na qual define a gestão adequada de resíduos como sendo um “conjunto de ações exercidas, direta ou indiretamente, nas etapas de coleta, transporte, transbordo, tratamento e destinação ambientalmente adequada dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, de acordo com plano municipal de gestão integrada de resíduos sólidos ou com plano de gerenciamento de resíduos sólidos, exigidos na forma desta lei” (BRASIL, 2010).

O referido instrumento legal define ainda a gestão *integrada* de resíduos sólidos, a qual envolve as dimensões política, econômica, ambiental, cultural e social na busca por alternativas para os resíduos sólidos, incluindo as premissas do controle social e do desenvolvimento sustentável.

A expectativa da administração pública ao propor esse eixo, que contempla ações voltadas para a redução do consumo e o combate ao desperdício, no contexto do programa da A3P é de que, além de benefício ambiental, ocorra uma redução de custos à máquina pública (MMA, 2009).

Um terceiro eixo relacionado ao programa A3P está baseado na preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, que segundo Rodrigues (1999 *apud* VASCONCELOS; 2001, p. 23), sempre fez parte das preocupações humanas, com o objetivo de “facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de suas tarefas”.



Autores como Silva e Di Marchi (1997 *apud* VASCONCELOS; 2001) defendem que a implementação de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionam inúmeros benefícios aos indivíduos como menos estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor auto-imagem e melhor relacionamento interpessoal. Em contrapartida, a empresa também se beneficia com uma força de trabalho mais saudável e mais produtiva, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes de trabalho, menor custo de saúde assistencial, melhor imagem da organização, maior comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa e por fim, melhor ambiente de trabalho.

A lógica desse eixo é a de que as pessoas produzem mais quando se sentem mais satisfeitas e seguras em seus ambientes de trabalho. Portanto, a ideia principal é a conciliação de interesses dos indivíduos com os interesses das organizações públicas (MMA, 2009).

Experiências de adoção de sistemas de gestão ambiental mostram que o comprometimento de todos os empregados, desde o alto escalão até o nível operacional, é fundamental para o alcance dos benefícios propostos por esses sistemas. Tal comprometimento envolve a mudança de comportamento, o que não se constitui tarefa fácil, visto que é natural do ser humano resistir a mudanças (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

Um quarto eixo compõe o programa e está relacionado à sensibilização e capacitação dos servidores, neste sentido, Oliveira e Pinheiro (2010, p. 53), em sua pesquisa sobre a contribuição da área de gestão de pessoas no processo de implantação de sistemas de gestão ambiental, argumentam que se a pessoas forem “devidamente esclarecidas e conseguirem entender os motivos por que a mudança está ocorrendo, podem espontaneamente aceitá-la, facilitando, por exemplo, o processo de implantação de um SGA”.

Assim, a A3P dedica um eixo para a sensibilização e capacitação de servidores a fim de informar, criar e consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental nas pessoas que compõem o seu quadro funcional. A capacitação contribui ainda para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais fornecendo oportunidade para os servidores desenvolverem atitudes para um melhor desempenho de suas atividades (MMA, 2009).

Por fim, o programa da A3P dedica ainda um eixo para tratar de licitações sustentáveis. Esse tema sobre compras públicas sustentáveis surgiu no debate internacional durante a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Johannesburgo em dezembro de 2002, “impulsionando às autoridades públicas a promover políticas de contratação pública que favoreçam o desenvolvimento e a difusão de mercadorias e serviços favoráveis ao meio ambiente” (MPOG, 2011).

Define-se compras públicas sustentáveis (CPS) como “uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todas as fases do processo de compra e contratação de governos, visando reduzir impactos sobre a saúde humana, o meio ambiente e os direitos humanos” (MPOG, 2011).

Ao priorizar a aquisição de bens e serviços sustentáveis, Silva e Barki (2012, p. 162) acrescentam que o Estado sinaliza para o mercado a mudança de foco de suas compras: “de produtos tradicionais para produtos menos agressivos ao meio ambiente, considerando a questão social, que envolve direitos humanos e trabalhistas”. Dessa forma, o governo fomenta a criação de uma nova economia fundamentada em produtos e serviços sustentáveis.

As compras públicas têm poder de mobilizar vários setores da economia de um país. No caso do Brasil, por exemplo, as compras governamentais movimentam entre 10 e 15% do produto interno bruto (PIB). (MMA, 2009). Assim, através das compras e contratações de serviços necessários ao funcionamento da máquina pública, o governo pode influenciar a economia selecionando fornecedores socialmente responsáveis e optando por produtos que causem menos impacto ambiental.

## 2.4 Pesquisas anteriores

A gestão ambiental no âmbito da administração pública tem estado na pauta de discussões e pesquisas em diversos países há algum tempo.

Nogueiro (2008), por exemplo, pesquisou diversos municípios portugueses com o objetivo de “identificar o perfil ambiental da Administração Pública Local, através de análise das práticas de gestão ambiental” e constatou que, face ao nível de desempenho ambiental dos municípios estudados, torna-se premente a adoção de práticas e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável por parte dos governos locais, pois, segundo esse mesmo autor, é essa esfera de governo a que mais se aproxima das populações e há intensa relação das administrações públicas com as atividades econômicas e com os sistemas ambientais.

Lima Barata *et al.* (2007) apresentaram argumentos acerca da necessidade de se implantar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) em órgãos da administração pública e evidenciaram a importância do comprometimento da alta gestão na implantação e condução desse processo, como forma de “dar o exemplo” e de envolver os demais servidores e *stakeholders*.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, tem-se o estudo de Boff, Oro e Beuren (2008, p. 4) cujos resultados indicam que assumir ou não o compromisso com a responsabilidade socioambiental “depende das crenças e valores dos principais dirigentes (...), visto que são eles os tomadores das decisões”.

Lima Jr., Oiko e Cavicchioli (2010, p. 15) constataram a ausência de práticas de gestão de resíduos sólidos em uma universidade pública e alertaram para a necessidade de implantação de um programa integrado de coleta seletiva, priorizando a conscientização. Os autores destacam ainda que é preocupante quando uma universidade não cumpre adequadamente

o seu papel de formar cidadãos conscientes em relação ao consumo racional e comprometidos com a sustentabilidade de recursos naturais, posto que a universidade forma pessoas que tendem a assumir os mais diversos papéis na sociedade futuramente, entre governantes, médicos, professores, engenheiros, entre outros. Sendo assim, acredita-se que esta lacuna na formação destes profissionais pode influenciar negativamente nas futuras decisões tomadas por tais profissionais, o que reflete diretamente na sociedade como um todo.

## 3 Metodologia

Esta pesquisa adotou um enfoque qualitativo, exploratório e descritivo (COLLIS; HUSSEY, 2005), baseada em estudos de caso do tipo holístico (YIN, 2010). O trabalho foi desenvolvido com base em estudo exploratório acerca das diretrizes estabelecidas pelo programa Agenda Ambiental na Administração Pública-A3P, bem como as práticas e métodos que vem sendo adotadas pelas instituições sediadas no município de Fortaleza que o implantaram.

A coleta de dados buscou garantir a triangulação, e para tanto, foi realizado levantamento de dados tanto primários- por meio de aplicação de instrumentos como questionário e entrevista, quanto secundários- por meio de informações extraídas do site do programa A3P, bem como dos sites das instituições que foram objeto da pesquisa.

O questionário aplicado foi adaptado de um estudo realizado em um Instituto Federal de Ensino Superior, Freitas *et al.* (2011). Devido ao fato de que a investigação girou em torno do processo de adesão ao programa A3P e os sujeitos da pesquisa contemplaram três instituições, houve a necessidade realizar adequações ao questionário. As entrevistas foram realizadas com os responsáveis pela implantação do programa em cada uma das instituições que fizeram parte das unidades de análise.

Os dados coletados foram compilados e apresentados em conjunto, no contexto das três instituições investigadas. Foram transcritos alguns trechos das entrevistas, e as ações realizadas por eixo do programa foram analisadas por meio da atribuição de valores às perguntas do questionário, sendo valor 1 (um) para as respostas positivas e 0 (zero) para negativas.

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu com base na rede de instituições públicas que é mantida pelo programa, delimitado o âmbito do município de Fortaleza. As informações oficiais relacionadas à A3P encontram-se divulgadas no site do Ministério do Meio Ambiente do Governo Federal, e segundo dados atualizados em janeiro de 2015, a rede A3P é composta por 545 (quinhentos e quarenta e cinco) instituições públicas, e destas, 22 (vinte e duas) estão sediadas em Fortaleza. 241 (duzentos e quarenta e uma) instituições que fazem parte da rede A3P apresentam contrato de adesão ao programa vigente, sendo que destas, 3 (três) estão sediadas em Fortaleza.

Delimitados os sujeitos da pesquisa, identificamos que apenas instituições da esfera estadual fazem parte deste grupo, sendo 1 (uma) instituição do poder legislativo- Assembleia Legislativa, 1 (uma) instituição do poder executivo da administração direta- Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Ceará e 1 (uma) instituição do poder executivo da administração indireta- Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará.

## **4 Análise dos resultados**

### **4.1 Motivadores encontrados no processo de implantação do programa**

Na instituição do poder legislativo, a motivação para implantação do programa foi gerada a partir da necessidade de realização de construção de prédios para ampliação da área da casa legislativa, como forma de compensar o dano ambiental decorrente das atividades de construção civil através do plantio de árvores.

Na instituição do poder executivo, a motivação em aderir ao programa se deu por fatores relacionados à necessidade de alinhamento de ações entre o governo federal e o estadual, já que o órgão que coordena o programa em nível de administração direta estadual é responsável pela implantação das políticas de gestão ambiental no estado. Além disso, o reconhecimento de que as atividades do poder executivo são as mais impactantes, as maiores consumidoras de recursos e grandes geradoras de resíduos despertou nos gestores estaduais a necessidade de incluir a agenda ambiental na missão da própria instituição.

### **4.2 Atores envolvidos e forma de sensibilização ao programa**

Tanto na empresa pública, quanto na instituição do poder executivo, a iniciativa de implantação do programa se deu por meio dos gestores das unidades da instituição, e no poder legislativo, o próprio presidente coordenou a implantação do programa. Nas três instituições investigadas existe uma equipe de coordenação do programa, intitulada “comissão gestora”, e que varia em número de componentes, sendo 6(seis) na instituição legislativa e 12(doze) a 15(quinze) na empresa pública e na instituição do poder executivo.

### **4.3 Fatores facilitadores à implantação do programa**

Dentre os fatores facilitadores à implantação do programa estão a iniciativa de adesão por parte da alta gestão da instituição e o compromisso em especial da equipe que compõe a comissão gestora do programa.

O apoio do próprio Ministério do Meio Ambiente no fornecimento de material explicativo, treinamento e incentivo através da concessão de prêmios e certificações também consta entre os facilitadores citados pelas instituições que compõe a amostra da pesquisa.

#### **4.4 Fatores dificultadores à implantação do programa**

Dentre os dificultadores encontrados na implantação do programa estão a resistência à mudança de hábitos por parte de todo o corpo funcional das instituições investigadas; a quebra de continuidade por questões relacionadas à mudança no mínimo quadrienal da gestão, a qual promove mudanças estratégicas de prioridade de ações, de destinação de recursos e de corpo técnico-funcional; e a formação dos membros da comissão que conduzirá as ações do programa no âmbito da instituição. O entrevistado da Secretaria de Meio Ambiente do Estado do Ceará destacou bem o problema da descontinuidade:

Um dos problemas que nós temos na administração pública municipal, estadual e federal chama-se quebra de continuidade, por mais que não seja um projeto que tenha uma data de início e uma data de fim, porque ele é um programa, ele inicia e não tem fim a sua continuidade.

A redução nos hábitos de consumo de copo descartável, papel, combustível e energia elétrica também estão entre um dos grandes dificultadores ao atingimento dos objetivos do programa nas três organizações investigadas. O entrevistado da Assembleia Legislativa ressalta ainda:

Como o processo de mudança de comportamento é gradativo, ainda existe resistência com relação às práticas propostas.

#### **4.5 Ações que são adotadas no contexto do programa**

##### **4.5.1 Estudo prévio das ações a serem adotadas pelo programa**

Nas três instituições pesquisadas, para que houvesse a implantação do programa A3P, foi realizado diagnóstico, além da assinatura do termo de adesão e elaboração de cronograma e plano de trabalho, segundo orientação do Ministério do Meio Ambiente. A A3P também é integrante do planejamento estratégico das três organizações, por meio de ações que são transversais e coincidentes no alcance da realização dos objetivos das instituições estudadas.

##### **4.5.2 Monitoramento das ações**

Dentre as ações adotadas no contexto do programa, a empresa pública conta com uma equipe interdisciplinar de acompanhamento da implantação das ações. Esta equipe é composta de funcionários de diversos setores da empresa. Essa proposta de formação da equipe supõe que as práticas ambientais sejam disseminadas por todos os setores da empresa através de um representante do programa da A3P atuando próximo ao colaborador, exercendo o papel de líder multiplicador e facilitador.

Em relação à instituição do poder legislativo, as ações que fazem parte da A3P são monitoradas diariamente pelos coordenadores de cada eixo, e compiladas para avaliação mensal dos resultados da organização.

Na instituição do poder executivo, não existem ações de monitoramento do programa, já que o mesmo está passando por fase de reformulação e recomposição da comissão gestora, inclusive com novo levantamento de diagnóstico para subsidiar a elaboração de um novo plano de ação.

##### **4.5.3 Ações adotadas no eixo I- Uso racional de recursos naturais e bens públicos**

De acordo com o levantamento feito por meio da aplicação de questionário com os responsáveis pelo programa em cada uma das instituições da amostra, existem ações que são realizadas para a redução do consumo de papel, de energia elétrica, de água e de copos descartáveis. Tanto na instituição do poder legislativo, quanto na empresa pública, o consumo

de papel é monitorado para se tentar reduzir, e na instituição da administração direta, todas as impressoras são programadas para imprimir frente e verso.

Em relação ao consumo de energia, nas três organizações existe apenas a intenção de substituição das lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED (Light Emitter Diode - Diodo Emissor de Luz), e uma sensibilização ainda incipiente dos membros do corpo funcional destas organizações para a redução do consumo de energia. Na organização do poder legislativo, todas as luzes e equipamentos eletrônicos são desligados as 18 horas, por meio de central de energia, salvo nos ambientes que estarão desenvolvendo atividades após este horário.

Em relação ao uso de copo descartável, tanto a empresa pública, quanto a instituição do poder executivo sensibiliza os membros do corpo funcional a adotarem um copo descartável ao longo do dia, e a instituição da administração direta do poder executivo e do poder legislativo, tem sensibilizado seus servidores a utilizarem canecas de porcelana.

**Tabela 01- Percentual de realização das ações do Eixo I**

Perguntas	Instituições		
	A	B	C
A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de papel?	1	1	1
A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de energia?	1	1	1
A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de água?	1	1	1
A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de copos descartáveis?	1	1	1
A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de outros materiais/recursos que possam causar impactos ambientais significativos?	1	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### **4.5.4 Ações adotadas no eixo II- Gestão Adequada dos resíduos gerados**

Em relação à gestão adequada dos resíduos sólidos, a instituição do poder legislativo apresenta claramente e de forma bastante organizada, prática de coleta seletiva e destinação final de resíduos sólidos, tendo cadastrado um banco de associações de catadores, os quais recebem por doação da casa todos os materiais recicláveis, como jornais, papéis, copos descartáveis e dão destinação a estes materiais, tirando disto ainda recursos financeiros.

As três instituições realizam sensibilização para a adoção da política do 5R (reduzir, reciclar, reutilizar, repensar, reaproveitar) por meio de palestras e treinamentos. Também nas três instituições existe uma preocupação com a destinação de resíduos perigosos, e nem na empresa pública, nem na instituição da administração direta, é realizado trabalho de coleta seletiva solidária de acordo com o decreto 5.940, de 25 de outubro de 2006, o qual institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis.

**Tabela 02- Percentual de realização das ações do Eixo II**

Perguntas	Instituições		
	A	B	C
A instituição desenvolve e incentiva a política dos 5R's?	1	1	1
A coleta seletiva na instituição atende a resolução CONAMA nº 275, de 25 de abril de 2005?	1	0	1
A instituição realiza coleta seletiva solidária nos termos do Decreto 5.940, de 25 de outubro de 2006?	1	1	1
A instituição possui Comissão de Coleta Seletiva Solidária, nos termos do Decreto 5.940, de 2006?	1	0	0
Há destinação adequada a resíduos perigosos?	1	1	1

Fonte: Adptado de Freitas *et al.*2011

#### 4.5.5 Ações adotadas no eixo III- Qualidade de vida e ambiente de trabalho

As ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho tem uma abrangência muito grande, pois estão relacionadas às questões associadas ao bem-estar, saúde e à segurança do trabalhador (BÚRIGO, 1997). Esta abrangência de foco instiga a necessidade de ações que possam, de forma efetiva, garantir a salubridade do ambiente de trabalho, das atividades desenvolvidas e dos relacionamentos.

Tendo em vista a complexidade deste eixo e sua forma de inserção no programa A3P, pudemos identificar, na coleta das informações por meio de questionário, que as instituições investigadas não apresentam um plano consolidado em que se trabalhe a qualidade de vida e o ambiente de trabalho, sendo que tanto a empresa pública, quanto a instituição da administração direta, não possui setor de saúde ocupacional ou nutricional, e mesmo nas questões em que fizeram marcação afirmativa, não apresentaram especificamente programas voltados para a qualidade de vida e do ambiente de trabalho.

**Tabela 03- Percentual de realização das ações do Eixo III**

Perguntas	Instituições		
	A	B	C
A instituição oferece atividades de ginástica laboral ou atividades semelhantes ao corpo funcional?	1	0	1
A instituição atende a todas as exigências de acessibilidade, em todas as suas instalações?	1	0	1
A instituição possui preocupação com a ergonomia de mobiliários e equipamentos de uso do corpo funcional?	1	1	1
A instituição possui uma comissão interna de prevenção de acidentes?	1	0	1
A instituição possui controle da jornada de trabalho?	1	1	1
A instituição possui grupo especializado/capacitado para apoio a neuroses (antitabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas)?	1	0	1
Os ambientes da instituição, especialmente os de trabalho, são salubres?	1	1	1
A instituição possui programa de saúde ocupacional?	1	0	0
A instituição possui programa de orientação nutricional?	1	0	0
A instituição incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores através da autonomia das atividades a serem desenvolvidas?	1	1	1
A instituição incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores através do aproveitamento das habilidades	1	1	1

individuais coletivas?

A instituição incentiva e promove a integração social interna e externa, através da ausência de preconceitos, em áreas comuns e eventos de finalidade integrativa, do senso comunitário e da promoção dos relacionamentos interpessoais?	1	1	1
--	---	---	---

Fonte: Adptado de Freitas *et al.*2011

#### 4.5.6 Ações adotadas no eixo IV- Sensibilização e capacitação de servidores

Neste eixo, as três organizações afirmam promover capacitação e sensibilização em torno das questões socioambientais de seus servidores, bem como das comunidades para as quais as instituições prestam algum tipo de serviço. A empresa pública, por exemplo, afirma que promove capacitação com as comunidades, acerca do uso e consumo da água e de acordo com o entrevistado, responsável pelo programa na instituição do poder legislativo:

As ações da A3P são divulgadas por meio de cursos de sustentabilidade que são divulgados em todos os meios de comunicação da organização, como flanelógrafo, jornal ou informativo interno, sendo que até no plenário são divulgados os cursos a serem realizados para a pulverização e manutenção da aplicabilidade e efetividade das ações vinculadas a A3P.

**Tabela 04- Percentual de realização das ações do Eixo IV**

Perguntas	Instituições		
	A	B	C
A instituição desenvolve ações de sensibilização e capacitação com os servidores técnico-administrativos?	1	1	1
A instituição desenvolve ações de sensibilização com os gestores dos departamentos?	1	1	1
A instituição desenvolve ações de sensibilização com a comunidade no entorno da instituição?	1	1	1

Fonte: Adptado de Freitas *et al.*2011

#### 4.5.7 Ações adotadas no eixo V- Licitações sustentáveis

Este eixo apresentou menor expressividade de ações por parte das três instituições. Apesar de a empresa pública ter sido a única das três organizações a negar que a organização incentiva e promove a contratação de obras e serviços públicos, bem como a compra de bens que respeitem os padrões de sustentabilidade, as outras duas instituições estudadas também não apresentaram os detalhes das ações que são ligadas ao eixo licitações sustentáveis.

Identificou-se que mesmo havendo uma preocupação ou intenção de garantir a sustentabilidade das compras e contratações, as instituições em estudo não adotaram ainda mecanismos efetivos que garantam o alcance dos objetivos do programa A3P.

**Tabela 05- Percentual de realização das ações do Eixo V**

Perguntas	Instituições		
	A	B	C
A instituição incentiva e promove a contratação de obras públicas que respeitem padrões de sustentabilidade?	1	1	0
A instituição incentiva e promove a compra de bens que respeitem os padrões de sustentabilidade?	1	1	0
A instituição incentiva e promove a contratação de serviços públicos que respeitem os padrões de sustentabilidade?	1	1	0

Fonte: Adptado de Freitas *et al.*2011

## 5 Considerações finais

O Ministério do Meio Ambiente estabelece os eixos e diretrizes a serem adotadas quando da adesão ao programa em nível nacional e criou em 2012 uma rede composta por instituições públicas, com o intuito de que estas possam trocar experiências e conhecimento técnico acerca da implantação de ações relacionadas a A3P.

Apesar da existência da rede em nível nacional, não existem diretrizes, por parte do ministério, para composição de redes locais ou estaduais, o que tem levado as organizações a se articularem de acordo com os limites estabelecidos pela separação dos poderes, pela independência entre os entes federativos e pela relação que existe entre a administração pública direta e indireta.

Todo o corpo funcional das instituições investigadas está envolvido com a implantação e perpetuação do programa. Durante a pesquisa identificou-se que o programa tem maior ênfase em instituições onde a alta administração toma a iniciativa de implantar o programa, o que confirma a hipótese proposta de que o envolvimento da alta gestão é imprescindível para o êxito da implantação de um SGA. Constatou-se também que, além do corpo funcional, outros atores ou organizações participam de forma ativa do processo, como por exemplo, as cooperativas ligadas à reciclagem e as comunidades de catadores de resíduos.

Apesar do programa não dar ênfase a implantação desta ou daquela ação por eixo, é evidente, na fala dos responsáveis pelo programa durante as entrevistas, e na resposta aos questionários aplicados, que nem todos os eixos são desenvolvidos e implantados a contento, sendo que maior atenção é dada aos eixos I e II, uso racional de recursos naturais e bens públicos e gestão adequada dos resíduos gerados, respectivamente.

É notório que a transitoriedade da gestão é um fator dificultador na implementação e gestão do programa A3P nos órgãos públicos e também se pôde observar que a sensibilização às questões socioambientais se dá apenas no início da implantação do programa, não existindo a inclusão do tema sustentabilidade ou responsabilidade socioambiental na matriz de cursos que são ofertados pela instituição aos funcionários ou servidores.

## Referências

- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BOFF, Marines Lúcia; ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria. Gestão Ambiental em Instituição de Ensino Superior na visão de seus dirigentes. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 1, p. 4-13, 2008.
- BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 ago. 2010. Seção 1, p. 3-7.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 5ª ed. Brasília, 2009.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/ades%C3%A3o-%C3%A0-a3p>> acesso as 21:13 de 11/05/2015.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de compras públicas sustentáveis para a administração federal**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Guias%20de%20Compras%20Publicas%20Sustentaveis%20para%20APF.pdf>> acesso as 21:23 de 15/06/2015.
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, v. 15, n. 22, p. 90-111, 1997.



- CABESTRÉ, Sonia Aparecida *et al.* Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 7, n. 13, 2010.
- CALIXTO, Laura. Responsabilidade Socioambiental: Pública ou Privada? **Contabilidade Vista & Revista**, v. 19, n. 3, p. 123-147, 2009.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FREITAS, Claudio Luiz de; BORGERT, Altair; PFITSCHER, Elisete Dahmer. **Agenda Ambiental na Administração Pública**: uma análise da aderência de uma IFES às diretrizes propostas pela A3P. 2011.
- JACOBI, Pedro Roberto; BESEN, Gina Rizpah. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v. 25, n. 71, p. 135-158, 2011.
- JUNIOR, Francisco Rodrigues Lima; OIKO, Olívia Toshie; CAVICCHIOLI, Fernanda Freitas. Gestão de resíduos em universidade: caracterização e análise da destinação de resíduos sólidos. **ResearchGate**. Disponível em [http://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Lima\\_Junior3/publication/266145922\\_Gesto\\_de\\_Resduos\\_Em\\_Universidade\\_Caracterizao\\_e\\_Analise\\_da\\_Destinao\\_de\\_Resduos\\_Slidos/links/5428538a0cf2e4ce940c4c3e.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Francisco_Lima_Junior3/publication/266145922_Gesto_de_Resduos_Em_Universidade_Caracterizao_e_Analise_da_Destinao_de_Resduos_Slidos/links/5428538a0cf2e4ce940c4c3e.pdf)> acesso as 10:57 de 06/08/2015.
- LIMA BARATA, Martha Macedo de; KLIGERMAN, Débora Cynamon; MINAYO-GOMEZ, Carlos. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, n. 1, p. 165-170, 2007.
- NOGUEIRO, L. A. S. **Práticas de gestão ambiental na administração pública local**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2008.
- OLIVEIRA, O. J. de; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.
- PEDRON, Fabrício de Araújo; POELKING, Everton Luís; DALMOLIN, Ricardo Simão Diniz; AZEVEDO, Antonio Carlos de; KLAMT, Egon. A aptidão de uso da terra como base para o planejamento da utilização dos recursos naturais no município de São João do Polêsine-RS. **Ciência Rural**, v. 36, n. 1, 2006.
- RAMOS, Tomás Augusto Barros. **Avaliação de desempenho ambiental no sector público**: Estudo do sector da defesa. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2004.
- RICO, Elizabeth de Melo. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em perspectiva**, v. 18, n. 4, p. 73-82, 2004.
- SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 157-175, 2012.
- VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.