

## **IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA AMBIENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o caso do Ministério Público do Rio Grande do Norte**

**CAROLINA DE SOUSA M MELO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
carolina.carolsmm@gmail.com

**MARIA ARLETE DUARTE DE ARAÚJO**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
mariaarlete1956@gmail.com

**Área: Administração Pública**  
**Tema: Inovação em Administração Pública**

**IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA AMBIENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
o caso do Ministério Público do Rio Grande do Norte**

**RESUMO**

O artigo discute ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pelo Ministério Público do Rio Grande do Norte (MPRN) procurando verificar se as mesmas estão em sintonia com os cinco eixos temáticos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). A pesquisa é exploratória descritiva. Utilizou-se entrevista semiestruturada, realizada com gestores de unidades do MPRN. Concluiu-se que o MPRN desenvolve ações que estão em sintonia com os eixos temáticos da A3P, mas não apresenta ainda uma Agenda Ambiental como proposto pela A3P. O eixo que possui mais ações é o uso racional dos recursos naturais e bens públicos. No eixo sobre gestão adequada dos resíduos, destaca-se o descarte do papel do arquivo geral que é recolhido e destinado para coleta seletiva solidária. No eixo de qualidade de vida no trabalho houve um retrocesso na quantidade de ações. O eixo sensibilização e capacitação possui poucas ações e as que foram disseminadas são pouco efetivas. O MPRN não trabalha hoje com licitações sustentáveis, utilizando apenas alguns critérios de sustentabilidade nas suas licitações. Constatou-se que muitas outras atividades e projetos poderiam ser desenvolvidos com uma melhor constância e de modo mais efetivo caso a administração superior adotasse como prioridade a temática ambiental na Instituição.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, A3P, MPRN

**ABSTRACT**

The article discusses social and environmental responsibility initiatives developed by the Public Ministry of Rio Grande do Norte (MPRN) seeking verify if they are in line with the five thematic axes of the Environmental Agenda in Public Administration (A3P). The research is descriptive exploratory. Was used a semi-structured interview with MPRN units managers. It was concluded that the MPRN develops actions that are in line with the themes of A3P, but does not have an environmental agenda as proposed by the A3P yet. The themes which has more shares is the rational use of natural resources and public goods. The shaft on proper waste management, highlights the disposal of the role of the general file that is collected and intended for solidarity selective collection. In the life quality shaft at work there was few shares. The axis awareness and training has a low number of shares and which were disseminated are ineffective. The MPRN does not work today with sustainable procurement, using only some sustainability criteria in their bids. It was found that many other activities and projects could be developed with better endurance and more effectively if the top management adopt as a priority environmental issues in the institution.

**Key-word:** Sustainability, A3P, MPRN.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, muito se discute sobre as atividades poluidoras e degradantes do meio ambiente, dada a preocupação com as condições de sobrevivência da atual e futura gerações. Friedman (2010) alerta para os desafios a vencer em um mundo classificado como “quente, plano e lotado”, devido ao aquecimento global, à ascensão de classes médias com alto padrão de consumo em todo o mundo e ao contingente populacional mundial de cerca de 7 bilhões de pessoas.

As organizações privadas atendendo à demanda de seus clientes e na tentativa de se adequar à legislação vigente passaram cada vez mais a adotar práticas sustentáveis por meio da operacionalização da Responsabilidade Socioambiental (RSA) também conhecida como Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Corporativa.

Apesar da RSA ser mais disseminada em organizações do setor privado, segundo Freitas, Borgert e Pfitscher (2011, pág. 2) “a pressão pela sustentabilidade não comporta apenas ações e cobranças destinadas à iniciativa privada”. Nesse contexto, percebe-se que o poder público não só deve normatizar e fiscalizar as atitudes oriundas das organizações privadas no sentido de promover o desenvolvimento sustentável, mas deve também ser agente ativo, promovendo ações que possibilitem a sustentabilidade.

No Brasil, a administração pública tem um papel importante no aumento dos problemas relacionados ao meio ambiente, pois é uma grande consumidora de recursos e geradora de resíduos que podem poluir o meio ambiente quando destinados incorretamente. Por essa razão, a inserção da RSA no setor público assume papel relevante.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente [MMA] (2009), no setor público ainda não há uma definição universal ou um entendimento único para RSA, podendo a agenda ambiental diferenciar-se de um órgão para o outro. Nesse contexto, algumas ações vêm sendo desenvolvidas e implementadas, a exemplo da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) voltada para qualquer instituição da administração pública, de qualquer uma das esferas de governo, passível de adesão voluntária e com o objetivo de incentivar os participantes a buscarem mudanças de hábitos e atitudes.

A A3P foi estruturada em cinco eixos temáticos prioritários inspirados nos 5R's (repensar, reduzir, reaproveitar, reciclar, recusar consumir). São eles: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; e licitações sustentáveis.

No Rio Grande do Norte (RN), apesar do Ministério Público do Estado (MPRN) não ser oficialmente parceiro da A3P, em seu Mapa Estratégico 2012-2016 (Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte [MPRN], 2012) apresenta objetivos que estão em consonância com o que é disseminado na A3P. Devido ao fato da A3P apresentar-se como um instrumento bastante útil para verificar a inserção da RSA em organizações públicas, este artigo tem por objetivo identificar se as ações desenvolvidas pelo MPRN, no que se refere à RSA, encontram-se sintonizadas com os eixos temáticos da A3P. Foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa com o objetivo de nortear o estudo: Quais são as ações desenvolvidas no MPRN que promovem o uso racional dos recursos naturais e bens públicos? Quais ações são desenvolvidas no MPRN que promovem a gestão adequada dos resíduos? Quais as ações desenvolvidas no MPRN que buscam uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho? Quais programas e projetos de sensibilização e capacitação dos servidores sobre RSA são desenvolvidos no MPRN? Quais as práticas e critérios socioambientais utilizados pela Instituição para efetuar as compras e contratações de produtos?

Discutir essas práticas contribuirá para a construção do conhecimento sobre sustentabilidade na gestão pública, uma temática relevante, mas que apresenta uma literatura escassa, visto que, apesar de existirem referências sobre normas, a instrumentalização legal

concernente é recente e, portanto, não há ainda pesquisas sobre a avaliação dos resultados da utilização dessa nova instrumentalização (Teixeira e Azevedo, 2013).

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução que apresenta a contextualização e descrição do problema; o tema sustentabilidade e contextualização da A3P são tratados na segunda e terceira seção respectivamente; em seguida, aborda-se o método utilizado; em quarto lugar discutem-se os dados e, finalmente, apresentam-se as conclusões e limitações do estudo.

## **2 PERSPECTIVAS DA SUSTENTABILIDADE**

Diante do modelo de produção e consumo intensos e sua repercussão negativa para o meio ambiente, foram surgindo vários movimentos e organizações com o objetivo de preservar o meio ambiente e garantir condições suficientes para a manutenção da vida (Pereira e Curi, 2012). A partir desses eventos, as preocupações com a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável se intensificaram, sendo possível perceber uma interface entre esses dois conceitos. Segundo Rezende (2012, p. 37) desenvolvimento sustentável “é um vocábulo peculiar aos governos, às agendas políticas, enquanto a “sustentabilidade” refere-se mais a uma terminologia afeta à operacionalização, à ação, ao “colocar em prática” o que é compreensível como “desenvolvimento sustentável””.

A sustentabilidade organizacional pode ser examinada a partir das dimensões social, ambiental e econômica, também conhecidas como “*the triple-bottom-line*” (os três pilares da sustentabilidade) (Elkington, 2004). O ideal é que as diferentes dimensões estejam relacionadas e satisfeitas simultaneamente (Dyllick e Hockerts, 2002). Elkington (1998) complementa os últimos autores quando diz que além da interação entre as três dimensões é necessário a cooperação e parceria entre a indústria (empresa), o governo (organizações públicas) e as organizações não governamentais (ONGs) para a implementação dos três pilares da sustentabilidade. A seguir, uma breve apresentação das diferentes dimensões.

A sustentabilidade social está intrinsecamente relacionada com o modo pelo qual a organização realiza suas atividades quando envolve responsabilidade social e atenção à segurança e saúde do trabalhador (Rezende, 2012). Dyllick e Hockerts (2002) amplifica o conceito de sustentabilidade social ao afirmar que as organizações socialmente sustentáveis são aquelas que agregam valor às comunidades em que operam, seja aumentando o capital humano dos *stakeholders*, seja promovendo o capital social das comunidades à sua volta. Entende-se por capital humano as habilidades, motivações e lealdade dos trabalhadores e parceiros, enquanto o capital social corresponde à qualidade de serviços como educação, infraestrutura, apoio cultural disponível a população, ou seja, corresponde a aspectos que impactam a sociedade (Dyllick e Hockerts, 2002).

A *International Organization for Standardization (ISO)* - ISO 26000 fornece orientações sobre os princípios subjacentes à responsabilidade social, aplicada a todos os tipos de organizações nos setores privado, público e sem fins lucrativos.

Rezende (2012) destaca um conjunto de indicadores de práticas de sustentabilidade que as organizações podem adotar, tais como: programas de responsabilidade social externa; comitês com participação de funcionários; código de ética ou código de conduta; política de Segurança e Saúde Ocupacional ou Programa de Qualidade de Vida no Trabalho; certificação na área social; publicação de relatórios de sustentabilidade; investimento em educação; atendimento à legislação social e de saúde do trabalho.

A sustentabilidade ambiental por sua vez, segundo Barbieri et al (2010), consiste na preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes. Rattner (1999), com uma concepção mais ampla, defende que para a sustentabilidade ambiental é imprescindível entender que um meio ambiente saudável é condição necessária para nosso bem estar, o funcionamento da economia, e, por conseguinte,

para a sobrevivência da vida na terra, e por isso deve-se entender e respeitar as dinâmicas do meio ambiente, compreendendo que o ser humano é apenas uma das partes desse ambiente, dependendo do meio que o cerca.

Para avaliar as ações de sustentabilidade ambiental é importante considerar as instruções propostas norma internacional ISO 14001. Essa norma se refere aos Sistemas de Gestão Ambiental tanto para organizações públicas como privadas, com o objetivo de orientar a operacionalização dos sistemas de gestão ambiental. A ISO 14001 possui requisitos do sistema de gestão, baseado num processo dinâmico cíclico de planejamento, implementação, verificação e análise crítica. Destaca-se também a norma Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) (Eco-Gestão e Auditoria) que, assim como a ISO 14001, é um instrumento de gestão desenvolvido para organizações que desejam avaliar e melhorar seu desempenho ambiental (EMAS, 2015). Segundo Disterheft et al (2012) a ISO 14001 e a EMAS são as duas normas internacionais mais conhecidas acerca de gestão ambiental.

A dimensão econômica, segundo Barbieri *et al* (2010) significa para as empresas obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam, referindo-se, desse modo, à preocupação com a eficiência econômica sem a qual as organizações não se perpetuam. Dyllick e Hockerts (2002) corroboram e complementam com a afirmação de Barbieri ao dizer que a sustentabilidade econômica exige que as organizações administrem vários tipos de capital econômico: capital financeiro (ações, dívida), capital tangível (máquinas, terrenos, ações) e capital intangível (reputação, invenções, know-how, rotinas organizacionais), de modo que obtenham retorno financeiro suficiente para se manter.

A busca pela sustentabilidade, com base nos três pilares (ambiental, social, econômico) recebeu críticas, pois foi considerada de difícil implementação, (Amini e Bienstock, 2014). Os autores Amini e Bienstock (2014) e Michelon, Boesso, e Kumar (2013) ressaltam que ao pensar a implementação da sustentabilidade em uma organização, os esforços em prol da sustentabilidade devem estar conectados com a estratégia da organização, pois, caso contrário, pode levar à fragmentação dos esforços de sustentabilidade nas corporações que, conseqüentemente, não conseguem resolver as dimensões do *triple bottom line* da sustentabilidade, resultando em frustração. Linnenluecke e Griffiths (2010) também fazem considerações acerca da implementação da sustentabilidade em uma organização, afirmando que esforços e comunicações em busca da mudança cultural, como a publicação de relatórios de sustentabilidade e a inclusão de conceitos relacionados à sustentabilidade na formação dos trabalhadores, ou até mesmo sistemas de avaliação dos funcionários, podem incentivar mudanças nos valores e crenças organizacionais sobre a sustentabilidade.

Como visto, há vários mecanismos de implementação e avaliação da sustentabilidade nas organizações. Nesse contexto, o Ministério do Meio Ambiente criou a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) voltada para o setor público. No próximo tópico serão abordados aspectos dessa Agenda.

### **3 AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – A3P**

A A3P é um projeto do MMA que busca revisar os padrões de produção e consumo e propor a adesão a novos referenciais de sustentabilidade ambiental nas organizações públicas. A Agenda surgiu em 1999 e seu principal objetivo é que os servidores públicos reflitam e mudem de atitude, incorporando em suas atividades diárias, princípios e critérios da gestão socioambiental (MMA, 2009).

Em 2002, a A3P foi reconhecida pela UNESCO devido a relevância do trabalho realizado e resultados positivos logrados ao longo do seu desenvolvimento, ganhando o prêmio “O melhor dos exemplos” na categoria Meio Ambiente. A A3P foi se destacando e no Plano Plurianual de 2004/2007 como também no de 2008/2011, foi incluída como ação integrante do Programa de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis. Essa atitude

garantiu recursos que ajudaram na implantação da A3P, fazendo com que a mesma seja reconhecida como um referencial de sustentabilidade nas atividades públicas (MMA, 2009).

A proposta dos 5R's (Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar consumir produtos que gerem impactos socioambientais significativos) tem sido usada como um dos princípios priorizados pela A3P ao realizar suas ações. Nesse contexto, a A3P foi estruturada em cinco eixos temáticos prioritários: uso racional dos recursos naturais e públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; licitações sustentáveis.

O primeiro eixo abordado é o uso racional dos recursos naturais e bens públicos. Usar racionalmente os recursos e bens é uma questão essencial para a promoção da sustentabilidade em busca do desenvolvimento sustentável, visto que o temos hoje é um padrão consumista, configurando-se em um consumo desnecessário, ostentatório, excessivo e perdulário, com decisivos impactos sobre a sustentabilidade ambiental (Costa e Teodósio, 2011).

O segundo eixo traz a temática da gestão adequada dos resíduos gerados. Segundo a Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (2008) são coletadas diariamente 259.547 toneladas de resíduos sólidos, sendo parte desses resíduos gerados pela administração pública na realização de suas atividades. O MMA (2009) afirma que entre os resíduos gerados no setor público, encontra-se em maiores quantidades: papéis, plásticos, cartuchos e *tonners*, lâmpadas fluorescentes, lixo eletrônico e, em menor quantidade, vidros e metais, além de pilhas e baterias.

Nesse contexto, vale destacar a importância dos órgãos públicos em definirem e adotarem mecanismos para a destinação adequada dos resíduos gerados, aproveitando para promover a internalização do conceito dos 5R's (Repensar, Recusar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar) nos diferentes órgãos e instituições da administração pública.

Em várias instituições, o processo de implantação da A3P tem se iniciado com a coleta seletiva e é decorrente, em grande parte, da edição do Decreto nº 5.940 (2006), publicado em 26 de outubro de 2006, que dispõe sobre “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”.

Qualidade de vida no ambiente de trabalho é o terceiro eixo e trabalha com a ideia básica de que ao melhorar a satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral melhora consequentemente a sua produtividade (MMA, 2009). São vários os fatores que levam à melhoria na qualidade de vida no trabalho. Para o MMA (2009), entre eles se encontram: aproveitamento das habilidades; ausência de preconceitos; promoção de relacionamentos interpessoais; tratamento imparcial; acesso para portadores de deficiência; controle da jornada de trabalho; ginástica laboral e outras atividades.

O quarto eixo chama atenção para a relevância da sensibilização e capacitação, fator decisivo para o sucesso da implantação da A3P em uma instituição pública a conscientização, pois para que as mudanças propostas pela Agenda Ambiental se concretizem, se faz necessário o engajamento individual e coletivo, e somente há engajamento caso as pessoas estejam conscientes da causa. Apenas dessa maneira será possível conceber uma nova cultura institucional voltada para prática da sustentabilidade nas atividades do setor público (MMA, 2009).

Como destaca Donaire (1999), o desempenho de uma organização está intrinsecamente ligado à qualidade de seus recursos humanos, e no momento que se deseja implantar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve-se ter em mente que o seu pessoal pode ser a maior ameaça ou maior potencial para que os resultados sejam alcançados. O referido autor sugere, afirmando que frente à inexistência de treinamentos formais regulares, devem-se desenvolver os próprios esquemas de treinamento na área ambiental.

O quinto eixo, licitação sustentável, mostra uma nova maneira de fazer contratações e compras. Santos (2014) afirma que as compras públicas no Brasil movimentam cerca de 10% do PIB, fato que revela o grande poder de compra e contratação da Administração Pública. Esse poder de compra pode desempenhar um papel importante sobre os padrões do sistema produtivo e do consumo de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis incluindo o estímulo à inovação tecnológica.

De acordo com MMA (2009), a Lei 8.666 (1993) que regulamenta as licitações, procedimento administrativo para realizar compras, leva em consideração o impacto ambiental do projeto básico de obras e serviços, porém não se refere ao fator ambiental ao tratar das compras públicas. Nesse contexto, a Instrução Normativa N°1 de 19/01/10 corrobora para a adoção de práticas sustentáveis na gestão pública, pois dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental utilizados na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. As regras abrangem os processos de extração ou fabricação, utilização e o descarte de produtos e matérias-primas.

Teixeira e Azevedo (2013) afirmam que a referida Instrução Normativa é um desafio, tanto para as instituições públicas, como também para as organizações privadas, pois a sua implementação implica em uma mudança de paradigma nos dois modelos de organização, exigindo a ruptura de valores do passado incompatíveis com os padrões sociais, econômicos e ambientais atuais e futuros, e também mais duráveis. Há considerações também acerca do receio e resistência dos gestores em se adequar à IN, devido ao fato das compras na administração pública nos novos padrões ambientais no início levarem a maiores custos, quando, na verdade, os gestores são pressionados a reduzi-los (Silva Júnior et ea, 2009; Teixeira e Azevedo, 2013)

A partir do uso das licitações sustentáveis, o governo poderá incentivar a produção de bens, serviços e obras sustentáveis, tornando as compras públicas um impulsionador de novos mercados, gerando emprego e renda e inclusive preparando a economia nacional para a competição internacional em uma área considerada estratégica no novo cenário econômico mundial (Santos, 2014).

No próximo tópico abordar-se-á o percurso metodológico para realizar o presente trabalho.

#### **4 PERCURSO METODOLÓGICO**

A pesquisa é de natureza aplicada, exploratória descritiva, com abordagem qualitativa e utiliza o método estudo de caso, adequado para entender um fenômeno social complexo, permitindo ao investigador reter as características mais significativas e holísticas de um evento da vida real (Yin, 2009).

O estudo foi realizado no Ministério Público do Rio Grande do Norte. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores pertencentes à área meio do MPRN localizados na Procuradoria-Geral de Justiça (PGJ). Os entrevistados foram escolhidos seguindo os critérios: ser gestor da instituição e trabalhar ou estar envolvido com as ações desenvolvidas pelo MPRN direcionadas à responsabilidade socioambiental. Essa escolha se deu pelo fato de que são eles os que conhecem o funcionamento das práticas ambientais da instituição.

Foram selecionados as seguintes unidades, sendo os entrevistados os seus respectivos diretores, gerentes ou chefes de setor. Portanto, foram entrevistados 10 sujeitos dos seguintes setores: Diretoria Administrativa (DADM); Gerência de Gestão Estratégica (GGES); Gerência de Documentação Protocolo e Arquivo (GDPA); Gerência de Desenvolvimento Humano (GEDH); Gerência de Engenharia, Arquitetura e Manutenção (GEAM); Setor de Administração de Pessoal (SAP); Setor de Compras e Serviços (SCS); Setor de Suprimentos

(SSU); Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF); Setor de Serviços Auxiliares (SSA).

O passo inicial da pesquisa foi o levantamento bibliográfico, realizado por meio da pesquisa documental e bibliográfica. No segundo momento, foi elaborado o termo de autorização de pesquisa, levado ao Procurador Geral de Justiça da época, para que o mesmo desse a autorização para a realização da pesquisa. Depois de autorizada a pesquisa, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com gestores do MPRN, com o intuito de descobrir quais são as ações desenvolvidas no MPRN alinhadas à responsabilidade socioambiental.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas foi elaborado em cinco partes com cada uma abordando questões sobre um eixo temático da A3P (uso racional dos recursos naturais e públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; licitações sustentáveis) na tentativa de descobrir se há ações desenvolvidas no MPRN em consonância com as proposições dos eixos temáticos da A3P. Sua construção foi baseada no “Quadro 2 - *Check-list* adesão aos eixos temáticos da A3P” de Freitas *et al* (2011, pág. 9). As questões mais objetivas do *check-list* foram adaptadas para questões abertas, possibilitando uma melhor exploração das informações acerca das ações realizadas no MPRN. Para cada pergunta principal do questionário, desenvolveram-se subquestões que permitiram maior detalhamento das informações obtidas. Todas as perguntas do roteiro de entrevistas foram realizadas com cada gestor das referidas unidades, individualmente, na tentativa de recolher o maior número de informações sobre as ações desenvolvidas no MPRN relacionadas a cada eixo temático da A3P.

Depois de realizadas as entrevistas, as informações relevantes à pesquisa foram transcritas, para posteriormente serem analisadas. Foi utilizada a técnica análise de conteúdo para analisar os dados. Ocorreram três etapas: a pré-análise, em que foram sistematizadas as ideias iniciais; a exploração do material, momento que se considerou os recortes dos textos em unidades de registros, agregando as informações em categorias temáticas - no caso, as categorias da pesquisa estabelecidas corresponderam aos cinco eixos temáticos da A3P; e o tratamento dos resultados, inferências e interpretação foram realizados com o objetivo de captar os conteúdos manifestos e latentes presentes no material coletado (BARDIN, 2011; SILVA E FOSSÁ, 2013).

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As ações verificadas são descritas abaixo e estão organizadas segundo as categorias de análise, que correspondem aos cinco eixos temáticos utilizados na A3P.

### **5.1 Ações direcionadas para o uso racional dos recursos naturais e bens públicos**

Foi observado nesse tópico que as ações se preocupam de modo direto e/ou indireto com o uso dos recursos naturais, na tentativa de reduzir o consumo ou fazê-lo de outra maneira, se encaixando na definição de sustentabilidade ambiental utilizada por Barbieri et al (2010). As informações dessa categoria serão divididas pelo tipo de recurso ou bem material.

#### **- Papel**

A instituição da Portaria nº 2127/2010-PGJ que dispõe sobre a utilização de papel reciclado e papel branco no MPRN, reduziu o uso do papel branco, definindo que o seu consumo deve ser dividido 60% de papel branco e 40% de papel reciclado. Houve dificuldade ao estabelecer essa ação, visto que não há fiscalização e cumprimento regular dessa Portaria, pois cada unidade do MPRN requisita a quantidade do tipo de papel que deseja. Nesse caso, a falta de mecanismos de controle, impediu que ação gerasse o resultado desejado.

Outra ação foi a recente contratação da empresa Topdown para realizar uma série de aperfeiçoamentos nos sistemas do MPRN, dentre eles, o sistema da GDPA que será

modificado para implantar o processo virtual e a certificação virtual. O objetivo principal é a virtualização do processo.

#### **- Energia**

A Diretoria de Tecnologia da Informação substituiu os estabilizadores por *nobreaks*, pois gastam menos energia e evitam que os equipamentos queimem quando se tem uma oscilação de energia. O MPRN pretende em breve estar com todos estabilizadores trocados.

Outra ação foi a troca da maioria dos aparelhos de ar condicionados do MPRN por *splinter* que consomem menos energia. Todos os novos prédios construídos já são instalados com o ar condicionado mais econômico.

Todas as lâmpadas, pelo menos na PGJ, foram substituídas por lâmpadas fluorescentes. A GEAM tinha um projeto de substituição de algumas lâmpadas antigas por lâmpadas recém-chegadas no mercado, que gastam menos energia do que as atuais, fornecendo a mesma iluminação da antiga. No entanto, não foram instaladas, pois o custo era muito alto e a manutenção tornava-se mais cara e difícil, uma vez que são produtos que não estão disponíveis no mercado local, dificultando a logística.

Existe mensalmente a verificação da conta do consumo de energia pelo SSA, em que é conferido se nas Promotorias o consumo continua semelhante ao dos meses anteriores e se o valor da conta é semelhante ao valor das contas de Promotorias de mesmo porte (situadas em uma cidade que possui o mesmo número de habitantes). Caso encontre diferenças, mas não seja identificado o porquê da mudança do valor, o SSA entra em contato com o Setor de Manutenção para realizar uma vistoria e consertar o que tiver com defeito.

#### **- Água**

Referente à redução do consumo de água existe mensalmente a verificação da conta do consumo de água pelo SSA, ocorrendo o mesmo procedimento citado realizado com a energia.

Um problema identificado são os jardins nas Promotorias do interior, pois além de se pagar um preço alto para fazer o jardim, há um elevado gasto de água para aguar as plantas em uma região onde há escassez desse recurso e o clima é muito seco. Surgiu a ideia de fazer jardins com plantas da região, que não necessitam de muita água. Essa proposta ainda não foi efetivada.

O Setor de Manutenção tentou estabelecer uma manutenção preventiva, mas não foi bem sucedida, continuando com a manutenção corretiva, que funciona de acordo com os chamados no Sistema de Gerenciamento de Demandas (SGD).

#### **- Copos plásticos**

Na tentativa de reduzir a quantidade de copos descartáveis utilizados foram comprados pelo SSU mais copos de vidros para serem distribuídos nas Promotorias e principalmente na PGJ, também sede administrativa.

#### **- Consumo de materiais de expediente**

Foi possível a redução do consumo de *toners* e cartuchos depois da instituição da Portaria nº 731/2013 que estabeleceu que as Promotorias e unidades do MPRN só receberiam novos *toners* ou cartuchos se devolvessem os antigos, vazios e nas suas respectivas embalagens para o SSU. Essa ação fez com que as Promotorias e unidades só pedissem esses materiais quando realmente necessitassem, evitando o desperdício.

A mudança para um galpão maior possibilitou a redução de avarias e conseqüentes perdas de materiais por má acomodação no estoque. O novo galpão além de mais espaço, não possui problemas na estrutura física do prédio, como goteiras e animais que contribuíam na deterioração do estoque.

Está em trâmite a aquisição de um sistema para o SSU de gestão de estoque que ajudará no controle da quantidade rotineiramente pedida pelas unidades e Promotorias do MPRN, para assim, poder questionar os motivos e as reais necessidades de tal consumo, caso

venha um pedido fora do comumente requisitado. Será possível também fazer um melhor controle dos materiais dispostos no estoque evitando avarias e vencimentos dos mesmos.

Há uma recomendação feita pela GDPA para que os correios reutilizem as caixas em que são enviadas as correspondências do MPRN e também utilizem os envelopes já comprados pelo MPRN, evitando que haja um novo gasto financeiro de recursos.

## **5.2 Ações direcionadas para a gestão adequada dos resíduos gerados**

As ações dessa categoria, assim como a de uso racional dos recursos e bens públicos, também se encaixam na definição de sustentabilidade ambiental descrita por Barbieri et al (2010), visto que no momento que se destina corretamente o resíduo gerado, reduz o impacto ao meio ambiente, e também aos recursos naturais que estão presentes nele.

A primeira ação identificada foi o recolhimento de *toners* e cartuchos usados pelas empresas HP e Samsung. Esses dois materiais apresentam componentes tóxicos, altamente poluidores e a logística reversa promoveu uma redução do impacto negativo ao meio ambiente. Diminuíram também, os riscos de contaminação ou intoxicação da equipe do SSU, coordenador da ação e que manuseava em grandes quantidades esses materiais sem nenhum equipamento de segurança.

Outra ação desenvolvida no SSU é a entrega de materiais recicláveis, caixas de papelão, isopor, papéis e materiais produzidos pela própria unidade que podem ser reciclados a uma Associação de Catadores em Natal. Ainda sob a responsabilidade do SSU, os mobiliários e equipamentos tecnológicos são encaminhados à Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte que ou faz o leilão dos materiais caso ainda estejam em condições de reuso ou dão a destinação correta.

A GDPA, no intuito de reciclar os documentos descartados do Arquivo Geral do MPRN, por meio de um convênio em processo com as cooperativas COPICILA e COCOMAR estabeleceu que os documentos que precisam ser descartados serão recolhidos semanalmente pelas cooperativas para reciclar.

Foi possível verificar que os servidores do MPRN não conhecem o Decreto Presidencial Nº 5.940 de 25/10/2006 que estabelece coleta seletiva solidária, apesar de implantarem algumas ações que estão de acordo com o decreto, como reciclagem do papel do arquivo geral, de alguns materiais do estoque e do SSU e a destinação dos mesmos para Cooperativas ou Associações.

## **5.3 Ações direcionadas para qualidade de vida no ambiente de trabalho**

Muitas ações que eram desenvolvidas no MPRN voltadas para a qualidade de vida no ambiente de trabalho eram pensadas e realizadas pelo Setor de Bem Estar, Saúde e Segurança do Trabalho que foi dissolvido pela nova gestão superior.

A ginástica laboral foi uma das ações que era desenvolvida pelo referido setor e está suspensa. Outra atividade também suspensa foi o projeto de acompanhamento dos jovens servidores, que verificava como o ambiente e condições de trabalho dos novos servidores. Esse projeto ajudava a proporcionar um ambiente de trabalho melhor para o servidor, englobando aspectos como a salubridade e ergonomia.

Com o Setor de Bem Estar existia um plantão psicológico para qualquer servidor ou membro. Essa ação era um apoio psicológico, não necessariamente especializado em neuroses, como determina a A3P, mas atendia a qualquer demanda do servidor. Pelos componentes do mesmo setor era realizado o controle do absenteísmo, com o objetivo de saber quais os problemas que levam o servidor a faltar o trabalho.

Além dessas atividades, o Setor promovia palestras com temáticas importantes sobre qualidade de vida, e nas datas comemorativas sempre desenvolviam algo, uma notícia, uma ação solidária.

A decisão de suspender o setor impactou bastante na quantidade e qualidade das ações desenvolvidas em prol da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Apesar dessa decisão, outras ações envolvendo outros pontos da qualidade de vida no ambiente de trabalho são executadas, o que caracteriza as ações do MPRN no pilar da sustentabilidade ambiental, pois apesar de um número menor, ainda há ações de qualidade de vida no trabalho, visto por Rezende (2012) como um indicador de prática de sustentabilidade social. Elas estão organizadas pelos seguintes temas: uso e desenvolvimento de capacidades; integração social e interna; respeito à legislação; condições de segurança e saúde no trabalho.

#### **- Uso e desenvolvimento de capacidades**

No MPRN é realizada a avaliação de desempenho, em que é aplicado um questionário a ser preenchido pela chefia e servidor. Com base nos resultados dessa avaliação, é elaborado o plano de capacitação. Essas informações são passadas para o CEAf que operacionaliza as capacitações para os servidores.

Com o objetivo de desenvolver habilidades e competências, aprimorar relação com a equipe de trabalho, promovendo melhor aproveitamento das habilidades, foi desenvolvido o programa de desenvolvimento de líderes, realizado pela GEDH, e teve a participação dos gestores da Instituição.

#### **- Integração social e interna**

A única atividade que permaneceu do Setor de Bem Estar, Saúde e Segurança do Trabalho foi o coral que é disponibilizado a todos que trabalham na Instituição, possibilitando a integração daqueles que estão na Instituição. Outra atividade que promove a integração social são os torneios de futebol que os servidores gostam bastante, mas sem frequência estabelecida.

Outra ação nessa perspectiva é a Jornada de Capacitação, voltada para integração social, em que são proporcionados momentos de capacitação, integração e lazer com todos os servidores do MPRN. Os servidores das Promotorias do interior que desejassem participar teriam seu dia de trabalho compensado pela presença na jornada.

Até o ano de 2012 eram realizados os Encontros Regionais, momento em que os servidores de cada região do RN tinham um espaço para reclamar o que quisessem para o Diretor Geral que escutava todas as reclamações em busca de uma solução. O encontro era realizado a cada 4 meses nas principais Promotorias do estado. Esse evento proporciona a melhor integração entre os servidores e deles com a administração superior.

#### **- Respeito à legislação**

O MPRN tem como valores - a legalidade e imparcialidade que se encaixam nesse tópico. A legalidade consiste em respeitar o que a lei determina e a imparcialidade é a busca do bem coletivo, sem diferenças por interesses políticos, pessoais ou corporativos. Porém, os valores não são ações. Referente aos pontos que tratam do respeito à liberdade de expressão, e incentivo e respeito à privacidade pessoal e tratamento impessoal, não foram encontradas ações.

#### **- Condições de segurança e saúde no trabalho**

No que concerne à acessibilidade nas instalações o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) recomenda que todas as sedes dos Ministérios Públicos sejam 100% acessíveis até 2014. O MPRN encontra dificuldades em deixar suas instalações 100% acessíveis, pois são muitos critérios a cumprir, que não abrangem apenas problemas com mobilidade, já que há diversos tipos de deficiências que devem ser abarcadas no momento que se intitula 100% acessíveis. Hoje no MPRN as instalações da Instituição são minimamente acessíveis, em que a adequação é voltada mais para suprir as necessidades dos deficientes físicos.

Uma dificuldade encontrada relacionada à ergonomia das estações de trabalho, principalmente, no interior, são os equipamentos, adequados, porém dispostos de maneira

incorreta, causando incômodo ao trabalhar. Para tentar reduzir a passividade dos servidores, existe o projeto Regionalização Administrativa, em que administradores regionais estão periodicamente nas Promotorias visitando para tentar resolver problemas de amplitude administrativa, e uma das atividades é fiscalizar a ergonomia nas Promotorias.

No MPRN não existe uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, porém a GEAM está elaborando o Projeto de Emergência Institucional na tentativa de documentar os procedimentos para prevenção e conduta correta relacionada aos acidentes. Abrangerá procedimentos macros envolvendo catástrofes como também pequenos acidentes de trabalho. O projeto está sendo iniciado reportando assuntos que tem impacto institucional, como falta de energia em uma Promotoria ou alagamentos.

O controle da jornada de trabalho é realizado pelo sistema, SISponto. No início da implantação do ponto eletrônico houve rejeição por parte dos servidores que reclamavam que apenas eles precisam bater o ponto e que os ocupantes de cargos comissionados não. A partir do momento que incluíram os diretores, gerentes, chefes e comissionados de modo geral para bater o ponto, a rejeição diminuiu.

Não foram encontradas ações ou as mesmas foram dissolvidas com saída do Setor de Bem Estar referente aos seguintes temas: ginástica laboral; grupo especializado/capacitado para apoio a neuroses; programas de saúde ocupacional.

#### **5.4 Ações direcionadas para sensibilização e capacitação**

A temática de responsabilidade socioambiental não é muito trabalhada no MPRN. O CEAF até hoje não desenvolveu capacitação voltada para conscientização dos servidores sobre as questões socioambientais e o CAOP do meio ambiente promove vários cursos, palestras, mas são direcionados para a sociedade em geral e não têm como foco os servidores do MPRN. Nesse quesito de promover ações para a sociedade, seja por meio de palestra ou por investigações a irregularidades, ou até os Termos de Ajustamento de Conduta (TAC), de modo geral, se caracteriza como promoção do capital social, visto como uma parte da sustentabilidade social definida por Dyllick e Hockerts (2002). Já o capital humano, também definido por Dyllick e Hockerts (2002), quando se considera o aspecto de desenvolvimento de habilidades, observa-se falhas devido a ausência de capacitação na temática ambiental. No entanto, quando o foco é qualidade de vida no ambiente de trabalho, são trabalhados aspectos da motivação e reconhecimento do serviço prestado pelo servidor.

Como sensibilização já foram feitas campanhas com cartazes e avisos nas paredes do MPRN com dicas de como reduzir o consumo de papel e como reduzir o gasto com energia, localizados nas salas de trabalho, corredores e banheiros. A verdadeira motivação para realização dessa campanha de redução do consumo de recursos foi controlar e reduzir as despesas da Instituição.

Outra sensibilização realizada teve como foco os galões de água mineral nas Promotorias do interior do Estado. Houve uma campanha de conscientização junto aos servidores das Promotorias do interior e também com os respectivos Promotores, comunicando que os responsáveis pelo controle da quantidade, validade e pedido da água eram os próprios servidores de cada Promotoria, que deviam atentar para esse fato, pois além de custos financeiros para Instituição, o recurso é um bem natural que deve ser utilizado conscientemente.

Outra ação executada foi a criação do “Manual de instruções dos serviços básicos e terceirizados” que ajuda na conscientização sobre uso racional de recursos, e foi elaborado pelo SSA.

As poucas ações voltadas para a capacitação dos funcionários pode ter consequências no desempenho da organização referente à sustentabilidade, pois como lembrado por Donaire (1999) o desempenho da organização está relacionado com a qualidade dos recursos humanos.

Portanto, qualificar os servidores para que eles compreendam a relevância de ações ambientais e como realiza-las, pode ser o potencial para que os resultados sejam alcançados, ou caso contrário, também pode se tornar uma ameaça, impedindo um bom desempenho.

### **5.5 Ações direcionadas para o uso de licitações sustentáveis**

Assim como as duas primeiras categorias citadas, essa também carrega aspectos da sustentabilidade ambiental definida por Barbieri et al (2010), visto que ao realizar compras sustentáveis, o produto virá de uma sistema produção que utiliza mecanismo para reduzir os impactos à natureza. As ações adotadas serão descritas de acordo com o que se está adquirindo: bens públicos, serviços e obras públicas.

#### **- Bens públicos**

Alguns critérios de sustentabilidade são utilizados nas licitações que adquirem materiais requisitados pelo SSU: produto sem o gás Clorofluorcarboneto (CFC); a empresa escolhida deve ter certificações e licenças ambientais para produzir o produto; colas atóxicas; espuma da cadeira atóxica ou que estejam dentro das determinações do índice de toxidez. O SSU faz também a compra de detergentes e sabonetes líquidos biodegradáveis.

O SSU tem dificuldade com as licitações sustentáveis, porque ao fazer as especificações de um material ecologicamente correto ou sustentável para compra, pelo menos três empresas no mercado devem ter o produto descrito, mas geralmente apenas uma empresa apresenta o produto com as especificações desejadas, fato que impossibilita a licitação. Uma das dificuldades para aquisição de bens sustentáveis, no SCS, é por eles serem mais caros, e também mais difíceis de encontrar no mercado. Esses dois aspectos (indisponibilidade no mercado e preço) confirmam o que Silva Júnior et al (2009) e Teixeira e Azevedo (2013) encontram em seus trabalhos.

#### **- Serviços**

Na licitação para contratar a empresa responsável por prestar o serviço de retirar e destinar o entulho das Promotorias é exigido que a empresa comprove legalmente o local que foi destinado o resíduo e que o mesmo é adequado e autorizado para o descarte. Essa certidão comprovando o descarte adequado deve ser apresentada ao SCS.

Ao fazer o termo de referência para licitação de serviços de gráfica, a Assessoria de Editoração, pertencente ao CEAF, destaca que a empresa deve ter o selo FSC, que é hoje o selo verde mais reconhecido em todo o mundo, sua sigla significa Conselho de Manejo Florestal (WWF, 2015). É aplicado a todas as empresas que adquirem ou vendem produtos de origem florestal, garantindo, deste modo, que seus produtos sejam originários de florestas bem manejadas, preservando o meio ambiente, sendo, ao mesmo tempo, economicamente viável (WWF, 2015).

#### **- Obras públicas**

Nas licitações para contratar empresas para construir os edifícios do MPRN, quando são feitas para as cidades de Natal e Parnamirim, há uma cláusula que obriga a construtora a jogar os resíduos da construção de acordo com a legislação municipal, que prega que não se pode depositar rejeitos poluentes em locais não adequados. As organizações contratadas pelo MPRN contratam outra organização que recolhe o entulho para destinação correta.

As licitações para contratação de construtoras exigem das empresas o cumprimento das seguintes Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho: NR18; NR6; NR4. Essas são as principais normas usadas referentes à segurança do trabalho que abrangem desde o ambiente de trabalho dos operários, a utilização de equipamentos de segurança individual e EPI (Equipamento de Proteção Individual).

Pode-se observar uma baixa quantidade de ações nessa categoria, que pode ser justificada pelo argumento de Teixeira e Azevedo (2013), acerca de como a implementação da IN 01/2010 é um desafio, tanto para instituições públicas, como também para as

organizações privadas. Muitas vezes, com quantidades insuficientes de empresas para a licitação que atendam os requisitos de sustentabilidade.

Observa-se que dentre os três pilares da sustentabilidade discutidos por Elkington (2004) o único que não foi objeto de atenção foi o pilar econômico, provavelmente pelo fato que a organização estudada é uma organização pública que não visa o lucro, e, por conseguinte, a preocupação econômica acaba por ficar em segundo plano.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa examinou as ações desenvolvidas no MPRN no que se refere à responsabilidade socioambiental com o objetivo de descobrir se essas ações estavam em sintonia com os cinco eixos temáticos da A3P. Conclui-se que o MPRN possui ações que corroboram com o que é disseminado em cada um dos eixos temáticos da A3P, mas que não apresenta ainda uma Agenda Ambiental no modelo proposto pela A3P, visto que o eixo sensibilização e capacitação, essencial para que se tenha a adesão do público interno ao programa possui uma baixa quantidade de ações e as que foram disseminadas são pouco efetivas e praticamente não há atuação no último eixo avaliado, por não apresentar as licitações sustentáveis.

O eixo uso racional dos recursos naturais e bens públicos se destacou com um maior número de atividades promovidas. A justificativa para esse fato se dá por ser um eixo com várias ações de fácil implementação e também com um impacto financeiro que o uso racional dos recursos proporciona. Essa última motivação foi mais intensa, pois práticas de incentivo à economia dos recursos reduz o valor dos gastos e tem um impacto no orçamento da Instituição. Nesse caso, ao considerar quase exclusivamente a motivação financeira, o MPRN foge da causa principal que norteia o programa do MMA que é de incentivar a reflexão e mudança de atitude dos servidores para incorporar em suas atividades princípios e critérios da gestão socioambiental.

O MPRN desenvolve e incentiva a política dos 5R's ao promover o uso racional dos recursos naturais e bens públicos e ao realizar a gestão adequada dos resíduos gerados, sendo possível observar presença mais constante dos R's reduzir e reutilizar no primeiro eixo, e a presença do reciclar no segundo eixo.

Sobre as ações que proporcionam a qualidade de vida no ambiente de trabalho foi possível observar um retrocesso no que concerne à quantidade de ações desenvolvidas que se relacionam com o que é propagado com o eixo. Como consequência, os servidores poderão ficar desmotivados em trabalhar na Instituição, visto que saíram de uma situação ótima com tendência a melhorar, para uma em que não são tão reconhecidos e valorizados.

O fator decisivo para o sucesso da implantação da A3P é a capacitação, presente do eixo sensibilização e capacitação dos servidores, como afirma a literatura. Porém, são desenvolvidos uma quantidade baixa de programas e projetos de sensibilização e capacitação dos servidores sobre responsabilidade socioambiental, e os poucos que tem são de baixa qualidade. Se os membros e servidores não compreendem e não estão sensibilizados com a causa ambiental e os benefícios que os ajustes em suas atividades diárias proporcionam ao MPRN como também à sociedade, eles não serão ativos na execução das ações.

Nesse contexto, foi possível identificar que a Instituição é bastante atuante ao proporcionar momentos de capacitação e sensibilização para o público externo, a sociedade, por meio das atuações do CAOP meio ambiente. No entanto, não é dada a mesma atenção para o público interno, regulamentado, capacitando e incentivando as ações de responsabilidade socioambiental no MPRN. Isso significa que a Instituição não está atenta às suas questões internas, quando na verdade os aspectos internos deveriam ser os primeiros com que ela deveria se preocupar, para ter "autoridade" de criticar, regulamentar e até mesmo conscientizar as outras organizações.

Foi diagnosticada que a Instituição não tem uma política para as compras e contratações de produtos sustentáveis, ela apenas utiliza alguns critérios de sustentabilidade em poucas licitações.

De modo geral, várias dificuldades como falta de estrutura física, de recursos materiais, de conhecimento sobre o tema, alto custo, entre outros aspectos foram encontrados para realização de mais ações voltadas para responsabilidade socioambiental. E a solução para que esses problemas sejam superados passa por um maior apoio e incentivo da administração superior e, portanto, tem a ver com a inserção da sustentabilidade na estratégia da organização, como visto por Amini e Bienstock (2014) e Michelin, Boesso, e Kumar (2013). Até hoje, em nenhuma gestão foi colocado como prioridade a questão socioambiental internamente. São sempre projetos pontuais com o foco voltado para redução de custos.

A partir desse estudo, pode-se concluir que essa temática precisa ser melhor trabalhada, com disseminação de mais casos em diferentes organizações públicas, de modo que se conheça as práticas adotadas, para que elas possam ser replicadas e aprimoradas, como também as dificuldades, para que gestores públicos já se preparem para os empecilhos que poderão vir. De modo geral, inserir aspectos de sustentabilidade em organizações públicas é um processo que requer dedicação e esforço de todos, e, por exigir muitas mudanças tanto de atitudes, como no modo de pensar, requer tempo para ter de fato as práticas institucionalizadas.

Por fim, para estudos futuros, pretende-se aprofundar o conhecimento sobre as ações voltadas para responsabilidade socioambiental com a utilização de outros métodos de avaliação da sustentabilidade, por exemplo, por meio de indicadores que proporcionem uma análise quantitativa complementar.

## REFERÊNCIAS

Amini, M.; Bienstock, C.C. (2014). Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19,

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2003). *NBR ISO 14001: sistema de gestão ambiental: especificações e diretrizes para uso*. Recuperado em 27 de março de 2015, de [http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/NBRISO14001\\_59064.pdf](http://www.labogef.iesa.ufg.br/labogef/arquivos/downloads/NBRISO14001_59064.pdf).

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2010). *NBR ISSO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social*. Recuperado em 25 de março e 2015, de [http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield\\_generico\\_i\\_magens-filefield-description%5D\\_65.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_i_magens-filefield-description%5D_65.pdf).

Barbiere, J. C. et al. (2010). Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 50, n. 2, abr./jun.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

*Decreto Nº 5.940, de 25 de outubro de 2006*. (2006). 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, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 27 de março de 2015, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm).

Costa, D. V.; Teodósio, A. dos S. de S. (2011). Desenvolvimento sustentável, consumo e cidadania: um estudo sobre a (des)articulação da comunicação de organizações da sociedade civil, do estado e das empresas. *Revista de Administração da Mackenzie*, v. 12, n. 3, Edição Especial, 114-145.

Disterheft, A. et al. (2012). Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions e Top-down versus participatory approaches. *Journal of Cleaner Production*, 31, 80-90.

DONAIRE, D. (1999). *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2 ed.

Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130–141.

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). (2015). *Welcome to EMAS*. Recuperado 1 de julho de 2015 de: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm).

Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple bottom line of 21 st-Century Business. *Environmental Quality Management*, p. 37-51.

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (pp 1–16). London: Earthscan.

Freitas, C. de L., Borgert, A. & Pfitscher, D. E. (2011) *Agenda ambiental na administração pública: uma análise da aderência de uma IFES as diretrizes propostas pela A3P*. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis.

Friedman, T. L. (2010). *Quente, plano e lotado: os desafios e oportunidades de um novo mundo*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. (2008). *Pesquisa Nacional de Saneamento Básico*. Rio de Janeiro. Recuperado em 27 de março de 2015, de [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pnsb2008/PNSB\\_2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pnsb2008/PNSB_2008.pdf).

Melo, C. de S. M. (2013). *Ações desenvolvidas no Ministério Público do Rio Grande do Norte à luz dos cinco eixos temáticos da Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P*. Monografia de graduação, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

Ministério do Meio Ambiente. (2009). *Cartilha A3P: Agenda ambiental na administração pública*. 5. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente.

*Instrução Normativa nº- 1, de 19 de janeiro de 2010*. (2010). Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 30 março de 2015, de <http://www.mds.gov.br/acesso-a-informacao/orgaoscolegiados/orgaos-em->

[destaque/ciisc/arquivos/legislacao/Instrucao%20Normativa%20no%201-%20de%2019.01.10.pdf/at\\_download/file.](#)

Linnenluecke, M., Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45, p. 357-366.

Michelon, G., Boesso, G., Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate responsibility and company performance: an analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 20, p. 81-94.

Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. (2012). *Planejamento Estratégico 2012-2016 – Natal*. Natal, RN.

Santos, A. M. V, Neto. (2011). *Contratações Públicas Sustentáveis: o uso racional dos recursos público*. Recuperado em 30 de março de 2015, de <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/noticias/contratacoes-publicas-sustentaveis-o-uso-racional-dos-recursos-publicos>.

Silva, A. H.; Fossá, M. I. T. (2013). *Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos*. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília.

Pereira, S. S. & CURI, R. C. (2012) Meio Ambiente, Impacto Ambiental e Desenvolvimento Sustentável: conceituações teóricas sobre o despertar da consciência ambiental. *REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – Vol. 2, nº 4, p.35-57*.

Rattner, H. (1999). Sustentabilidade: uma visão humanista. *Ambiente e Sociedade, jul/dec., n. 5, p. 233-240*.

Rezende, J. F. D. de. (2012). *Sustentabilidade das empresas associadas à Redepetro-RN*. Tese de doutorado, Universidade federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós- Graduação em administração, Natal, RN, Brasil.

Silva júnior, A. C. et al. (2009). Oportunidades para compras verdes no setor de suprimentos da petróleo brasileiro S.A. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v.7, n.1.

Teixeira, M. G. C.; Azevedo, L. P. (2013). A Agenda Ambiental Pública: Barreiras Para a Articulação entre Critérios De Sustentabilidade e as Novas Diretrizes Da Administração Pública Federal Brasileira. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, Porto Alegre, edição 74, n. 1, 139-164.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods: applied social research methods v. 5*. (4th ed). USA: SAGE Publications..

WWF. (2015). O que é certificação florestal? Recuperado em 5 de julho de 2015, de [http://www.wwf.org.br/natureza\\_brasileira/questoes\\_ambientais/certificacao\\_florestal/](http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/certificacao_florestal/).