

# A Agenda Ambiental na Administração Pública

## desafios operacionais e estratégicos

Carolina Lopes Araujo<sup>1</sup>  
Thomas Ludewigs<sup>2</sup>  
Eliane Almeida do Carmo<sup>3</sup>

### Resumo

As organizações estão sendo impelidas a inserirem a preocupação com a sustentabilidade em suas atividades. De modo a orientar essa mudança de paradigma e as transformações dela decorrentes nas instituições da administração pública, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) introduziu a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P –, cuja adoção por organizações públicas é voluntária. Este artigo apresenta a A3P por meio de revisão de literatura e de análise documental dos materiais de divulgação da Agenda fornecidos pelo MMA. Para ilustrar a aplicação da Agenda, o texto analisa 49 iniciativas agraciadas pelo Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P entre 2009 e 2013, a partir de 7 indicadores de conformidade com objetivos organizacionais de responsabilidade socioambiental. Os resultados indicam progresso na execução da Agenda, com um aumento de 240% no número de organizações que aderiram à A3P no período estudado. Um dos seus maiores méritos é o de ajudar organizações públicas a incorporarem critérios de sustentabilidade, como ecoeficiência, aos indicadores de performance organizacionais tradicionais. A maior parte dos projetos premiados apresentou elevado comprometimento com os resultados organizacionais. A Agenda, no entanto, ainda não se mostra vigorosa o bastante para estimular práticas de responsabilidade socioambiental

<sup>1</sup> Doutora pelo Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Administração pela École *des Hautes Études Commerciales* de Montréal (HEC-Canadá), título reconhecido no Brasil pela UFMG. Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora da Universidade de Brasília (UnB), campus Planaltina. carolinalopesaraujo@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Ambientais pela Indiana University (IU – EUA). Mestre em Agricultura Sustentável, com ênfase em Sistemas Agroflorestais pelo Centro Agronômico Tropical de Investigación y Enseñanza (Catie – Costa Rica). Engenheiro agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq/USP). Professor-adjunto da Universidade de Brasília (UnB), lotado no Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS). tludewigs@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Agronegócio pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Administração Pública pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Lavras (Ufla). Servidora pública da Fundação Oswaldo Cruz (DF). Professora da Faculdade Alvorada (FA-Brasília). eliane.adm@gmail.com

a longo prazo, capazes de marcar a identidade das organizações. Ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a A3P se efetive como uma diretriz orientadora das práticas e dos processos gerenciais estratégicos nessas organizações.

**Palavras-chave:** A3P. Responsabilidade socioambiental corporativa. Administração pública.

## **THE ENVIRONMENTAL AGENDA IN PUBLIC ADMINISTRATION: STRATEGIC AND OPERATIONAL CHALLENGES**

### **Abstract**

---

Organizations are being compelled to direct their activities towards sustainability. Demands for corporate social and environmental responsibility arise from the recognition of limits on the availability of natural resources and on the capacity of absorption of human impacts by the environment. In order to guide this paradigm shift, the Brazilian Ministry of Environment (MMA) introduced the Environmental Agenda in Public Administration – A3P, a voluntary adoption program. This article presents the A3P through a literature review and analysis of documents on the Agenda publicity materials provided by MMA. To illustrate the application of the Agenda, this article analyzes forty-nine initiatives granted with the A3P Best Practices on Sustainability Award from 2009 to 2013, based on seven indicators of conformity with organizational goals on socio-environmental responsibility. The results show advances on the implementation of the Agenda, with a 240% increase on the number of organizations that signed up to A3P along the studied timeframe. One of the most important outcomes of the Agenda is to help public organizations to introduce sustainability criteria, such as eco-efficiency, amongst traditional organizational performance indicators. The majority of awarded projects presented some degree of commitment with organizational outcomes. However, the Agenda does not seem to be vigorous enough to stimulate socio-environmental responsibility incorporated on organizational identity in the long term. There is still a long way ahead in order for the A3P to become effective as a directive to the practices and to the strategic management decision-making processes in those organizations.

**Keywords:** A3P. Corporate Social Responsibility. Management of public organizations.

Desde os anos 70 tem se observado a crescente conscientização da sociedade quanto à finitude dos recursos naturais e quanto à insuficiência dos mecanismos de mercado para a geração de qualidade de vida e preservação do equilíbrio ecológico do planeta (Aktouf, 2004; Buarque, 2010; Sachs, 2009). A solidariedade com as gerações futuras é imperativa e fundamenta-se no postulado ético de responsabilidade socioambiental (Sachs, 2009, p. 49). Uma mudança paradigmática resultante da crise ambiental e de alterações culturais e valorativas na sociedade resultou, no Brasil especialmente nos anos 90, em pressões sociais, institucionais e mercadológicas por atividades organizacionais ambientalmente corretas e sustentáveis (Ferreira, 1999). Nesse contexto, muitas organizações passaram a incorporar a temática ambiental em suas práticas de responsabilidade social corporativa buscando construir uma imagem positiva junto a seu público-alvo.

A responsabilidade social organizacional é construída com base em princípios éticos, e se vincula às questões de direitos e deveres da organização em relação aos atores internos e externos no que respeita aos impactos ambientais e sociais de sua atuação (Schommer; Fischer, 1999, p. 103). A partir dos anos 80 as pressões sociais e legais por uma atuação ambientalmente responsável fizeram com que as organizações incorporassem definitivamente a questão ambiental em suas práticas de responsabilidade social. O uso responsável dos recursos naturais, o descarte correto dos dejetos operacionais e a aplicação de tecnologias ambientalmente corretas passaram a ser vistos como requisitos de sobrevivência e fatores de competitividade organizacional (Maimon, 1994). Há que se ressaltar, entretanto, que a redução dos custos econômicos e os ganhos de imagem organizacional têm se revelado fatores preponderantes na decisão gerencial em promover ações de responsabilidade socioambiental organizacional (Carrieri; Da Silva; Pimentel, 2009; Maimon, 1994). Loyola (2008, p. 9) defende que todas as organizações, especialmente as públicas, devem pôr em prática programas de responsabilidade social. Segundo Rêgo, Pimenta e Saraiva (2011, p. 30), as organizações públicas assumem um papel de destaque no cenário da gestão ambiental, uma vez

que lhes compete nortear, regular e administrar o meio ambiente – enquanto patrimônio comum – na busca do desenvolvimento sustentável. Hüller (2010, p. 391), porém, ressalta que, para além do papel dos órgãos públicos de promotores de atitudes e comportamentos ambientalmente adequados, por meio do planejamento e execução das normas e leis que regem as ações de diversos atores sociais, também lhes é necessário atuar com responsabilidade socioambiental no que tange as suas atividades operacionais, as quais são naturalmente consumidoras de recursos e geradoras de resíduos. O Ministério do Meio Ambiente enfatiza o papel estratégico da administração pública na difusão e instituição da responsabilidade social e do consumo consciente nas organizações, ao destacar que as entidades públicas atuam como grandes consumidoras de bens e serviços (Brasil, 2009, p. 7).

Adotando uma postura ambientalmente correta e socialmente justa, as organizações públicas buscam atender aos princípios constitucionais de ética e eficiência, incorporando em suas atividades o conceito de ecoeficiência. Bursztyn e Bursztyn (2006) e Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007) explicam que ao incorporar o conceito de ecoeficiência, a organização busca oferecer bens e serviços úteis à sociedade com o mínimo possível de impactos ambientais e sociais, associando, para tanto, tecnologias ambientalmente corretas à eficiente utilização dos recursos naturais e à redução dos resíduos derivados de suas atividades.

Com vistas a oferecer as diretrizes para a construção de uma nova cultura institucional que leve à efetiva gestão ambiental nas organizações públicas, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) propôs, em 1999, a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). A A3P é um programa que objetiva

estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso

racional dos bens públicos, da gestão adequada dos resíduos, da licitação sustentável e da promoção, sensibilização, capacitação e qualidade de vida no trabalho (Brasil, 2009, p. 7).

Este artigo tem como objetivo identificar a evolução cronológica nos perfis de atuação socioambiental organizacional estimulados pela Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) via Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P (de 2009 a 2013). A análise processou-se por meio de avaliação qualitativa do perfil de responsabilidade socioambiental de 49 projetos consagrados nas 5 edições do Prêmio. Considera-se que as ações realizadas pelas organizações nesse escopo da A3P têm se modificado ao longo do tempo, descrevendo uma tendência de consolidação da Agenda.

## **A A3P: Agenda Ambiental na Administração Pública**

A A3P é um programa de adesão voluntária, proposto pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), que busca inserir critérios socioambientais nas atividades regimentais, operacionais e administrativas de organizações públicas, com vistas a minimizar ou eliminar os impactos de suas práticas no meio ambiente (Rêgo; Pimenta; Saraiva, 2011, p. 33).

Segundo o MMA, para enfrentar os desafios ambientais, as instituições governamentais devem criar novos padrões de produção e consumo (Brasil, 2009, p. 30). Para tanto, devem buscar mudanças de hábitos e atitudes internas de modo a promover a cultura da ecoeficiência e do combate ao desperdício em todos os processos decisórios organizacionais, incluindo as escolhas de investimentos, compras, contratação de serviços pelo governo, bem como a gestão adequada dos recursos utilizados e dos resíduos gerados.

Destacam-se cinco objetivos principais da A3P, quais sejam (Brasil, 2009, p. 33):

- Sensibilizar os gestores públicos para as questões socioambientais;

- Promover o uso racional dos recursos naturais e a redução dos gastos institucionais;
- Contribuir para a revisão dos padrões de produção e consumo de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública;
- Reduzir o impacto socioambiental negativo direto e indireto causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida.

Inicialmente, a A3P foi proposta como um projeto interno ao Ministério do Meio Ambiente, em 1999. Dois anos depois, a Agenda ultrapassou os limites do Ministério e se apresentou como um programa de sensibilização dos gestores públicos sobre as questões ambientais. O reconhecimento do mérito do programa veio em 2002, quando recebeu da Unesco o prêmio “O melhor dos exemplos” na categoria meio ambiente (Brasil, 2009, p. 30).

Loyola (2008, p. 11) qualifica a A3P como “um programa estruturado, consistente”, endossando a ideia de que o programa é robusto o suficiente para resistir às mudanças políticas comuns à administração pública. Em razão disso, a A3P apresenta o vigor de se aperfeiçoar continuamente mesmo ante a alternância de gestão derivada da sucessão de cinco ministros desde que foi criada. O embasamento conceitual da A3P repousa no capítulo IV da Agenda 21 Global; no Princípio 8 da Declaração da Rio/92 e na Declaração de Johannesburgo (Brasil, 2009, p. 31), demonstrando que ela se articula com os esforços globais de promoção de padrões sustentáveis de produção e consumo. As políticas e estratégias recomendadas aos países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) por meio dos referidos documentos assumem que a produção e o consumo que respeitem os limites de suporte do planeta constituem uma questão fundamental para o desenvolvimento sustentável. Apesar de sua solidez e coerência, porém, A3P não alcança lugar de destaque no planejamento e nas práticas gerenciais das instituições.

Frequentemente observa-se que a A3P está incorporada nas intenções e políticas gerenciais, mas que nem sempre se traduzem em práticas efetivas de sustentabilidade no cotidiano organizacional, demonstrando uma ruptura entre discurso e prática organizacionais, situação comum em organizações brasileiras (Carrieri; Da Silva; Pimentel, 2009, p. 7). Segundo Coelho, Costa e Silva e Lopes (2013, p. 31), o desafio das organizações, especialmente as organizações públicas, é transpor o discurso meramente teórico de responsabilidade socioambiental e concretizar compromissos sólidos de longo prazo com a gestão ambientalmente responsável. Rego, Pimenta e Saraiva (2011, p. 32) afirmam ser necessária uma revisão de paradigmas para que a gestão ambiental seja realmente inserida na prática cotidiana dos órgãos públicos.

Muitos são os ganhos advindos das práticas de gestão pública sustentável propostas pela A3P, conforme realçado por Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007, p. 167). Loyola (2008, p. 8), porém, identifica dificuldades individuais e institucionais para que o gestor público incorpore critérios de sustentabilidade a ponto de modificar seu modelo de gestão.

Para Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007, p. 167), a inércia de algumas organizações públicas em empreenderem esforços efetivos no desenvolvimento de práticas de gestão sustentável explica-se muitas vezes pela falta de evidências mensuráveis dos benefícios de curto prazo – que possam ser constatados ao longo do exercício de uma gestão. Nesse mesmo sentido, Carrieri, da Silva e Pimentel (2009, p. 4) observam que as ações de responsabilidade socioambiental organizacional somente são levadas a efeito quando evidenciam potencial retorno para a organização.

Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007, p. 170) argumentam, entretanto, que as vantagens econômicas de um bom desempenho ambiental são importantes, mas não seriam suficientes para estimular as organizações públicas no desenvolvimento de um efetivo sistema de gestão ambiental. Segundo Loyola (2008), isso possivelmente explica-se pelo fato de as pressões por eficiência, competitividade e resultados econômicos não serem norteadoras das decisões nas organizações públicas, protegendo-as, de

certa forma, das pressões do “mercado”. Há de se considerar, entretanto, as limitações de recursos que ameaçam a execução de serviços e políticas públicas e que se acabam por estimular iniciativas de redução de gastos nas instituições públicas. Machado (2002, p. 72-73), contudo, ressalta que os agentes da administração pública não se movimentam espontaneamente para incorporar na agenda de governo ações de responsabilidade socioambiental. Segundo essa autora, a mobilização social pressionando os governos é o que impulsiona a administração pública a incorporar em suas atividades os fundamentos de responsabilidade socioambiental tais como propõe a A3P. Os argumentos das exigências legais e éticas são, portanto, imprescindíveis para impelir as organizações públicas no caminho da ecoeficiência.

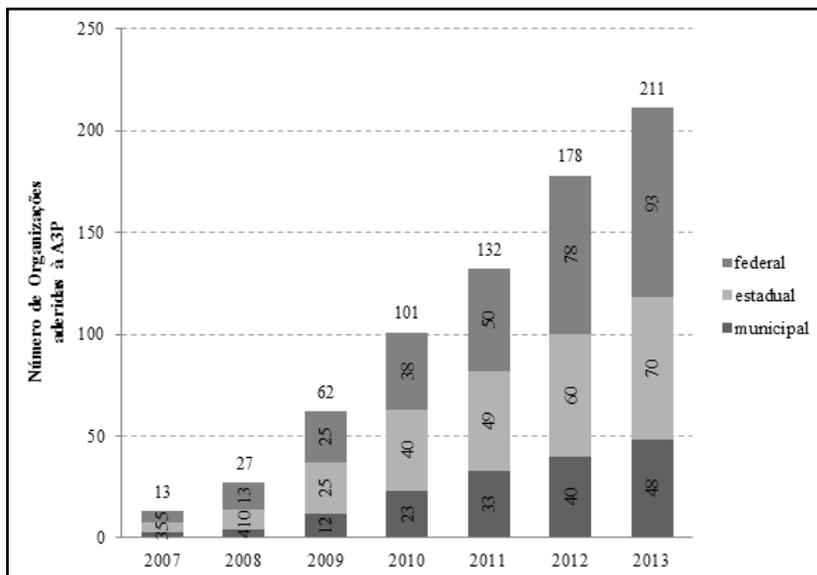
As mudanças propostas pela A3P buscam instaurar nos órgãos públicos uma nova cultura institucional pautada na redução de gastos institucionais, na otimização dos recursos e no combate ao desperdício. Por se fundamentar na mudança de cultura, Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007) explicam que o engajamento dos dirigentes e servidores é requisito para a adoção da A3P. Nesse sentido, Loyola (2008, p. 10) defende que a falta de capacitação e de disponibilidade de profissionais para criar e manter um sistema de gerenciamento ambiental se configura como fator de dificuldade para a efetiva execução da Agenda.

Teixeira (2013, p. 101) destaca, no entanto, que a A3P não constitui um marco regulatório, uma vez que não dispõe de força impositiva sobre as organizações públicas. A adesão é voluntária por parte de órgãos públicos das três esferas do poder (federal, estadual e municipal), entretanto isso não lhe retira o caráter indutor de uma gestão mais sustentável, legitimando sua importância.

Por meio da assinatura do Termo de Adesão, a instituição interessada formaliza no MMA seu compromisso em instituir a A3P. Anexo a esse Termo deve ser entregue um plano de trabalho descrevendo as metas e ações e o planejamento cronológico para que sejam alcançadas (Brasil, 2009, p. 87).

Atualmente, há 211 adesões, a primeira tendo ocorrido em 2005 (Brasil, 2014). A evolução cronológica do número de adesões à A3P pode ser observada na Figura 1.

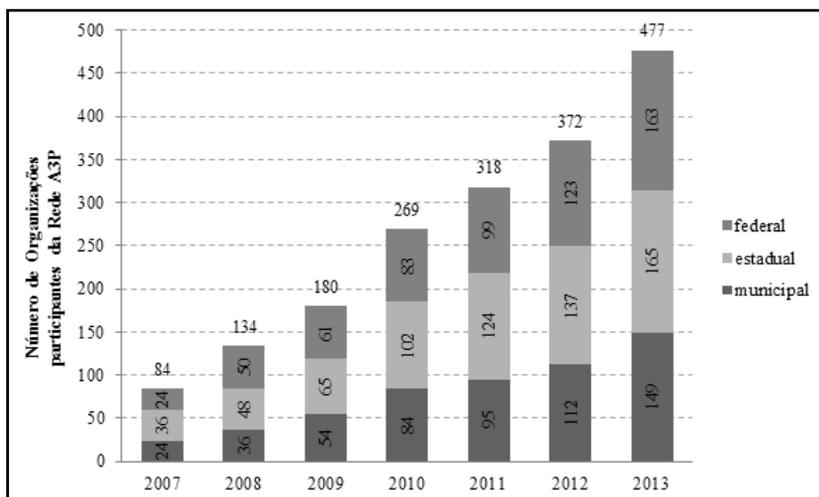
Figura 1 – Adesões à A3P por ano (em número de organizações)



Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

De modo a integrar os esforços das organizações que adotam a A3P no desenvolvimento de projetos, proporcionar transparência e continuidade às práticas de sustentabilidade aplicada à gestão organizacional e, ainda, promover a difusão de temas relevantes à Agenda, o Ministério do Meio Ambiente instituiu a “Rede A3P”. Por meio dela as instituições interessadas, mesmo aquelas que ainda não formalizaram a adesão, podem trocar informações, experiências e realizar o intercâmbio técnico, contribuindo para o incentivo e a promoção de práticas de sustentabilidade nas instituições da administração pública (Brasil, 2009, p. 87; 2010b, p. 12). A Rede A3P conta atualmente com 477 organizações participantes e a Figura 2 apresenta a evolução do número de participações.

Figura 2 – Participante da Rede A3P por ano  
(em número de organizações)



Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Para promover a A3P e difundir as melhores práticas, o Ministério do Meio Ambiente criou o Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P. O objetivo do concurso é dar visibilidade e reconhecer o mérito das iniciativas de responsabilidade socioambiental dos órgãos e instituições do setor público e estimular iniciativas bem-sucedidas (Brasil, 2011, p. 9).

Para participar, as organizações apresentam ao MMA a descrição de um programa ou projeto de responsabilidade socioambiental que esteja em andamento, indicando um gestor ou a comissão gestora responsável por sua instalação. A participação é livre e aberta a todas as organizações.

De modo a pulverizar a ideia de produção e consumo conscientes nas instituições e buscar um plano de trabalho que se concretize gradualmente por meio da transformação endógena, o Ministério do Meio Ambiente propõe que a efetivação da A3P inicie-se pela criação de um grupo intersectorial e interdisciplinar responsável pela Agenda em cada instituição. A primeira tarefa dessa Comissão Gestora é realizar um diagnóstico pelo qual se identi-

fique os pontos críticos e as oportunidades em sustentabilidade, avaliando os impactos ambientais e os desperdícios (Barata; Kligerman; Minayo-Gomez, 2007, p. 168; Brasil, 2010b, p. 15).

Embasado nesse diagnóstico, o grupo deve mobilizar outros colaboradores na elaboração de um planejamento integrado, que alcance o maior número de áreas possível, pelo qual se definem projetos e atividades. É importante que os objetivos, as ações, os prazos e os recursos destinados à instalação sejam devidamente descritos e documentados. Importante, ainda, identificar indicadores de resultados mensuráveis para que se possa fornecer uma base de monitoramento e avaliação periódica do progresso do estabelecimento da A3P. Os indicadores são essenciais para descrever os resultados alcançados com a instituição da Agenda e devem ser capazes de gerar informações que possibilitem comparações cronológicas e com outras organizações, construções de cenários e formulação de políticas organizacionais. Resultados mensurados objetivamente contribuem para a capacitação dos envolvidos e servem de estímulo para a manutenção dos esforços no sentido da modificação dos hábitos e valores organizacionais.

Manter um sistema de avaliação e o monitoramento dos resultados também é responsabilidade da comissão (Barata; Kligerman; Minayo-Gomez, 2007, p. 168; Brasil, 2010b, p. 16, 19). Concomitantemente ao planejamento e monitoramento do trabalho, deve ser desenvolvido um plano de mobilização e sensibilização dos servidores, o qual deve ser acompanhado de iniciativas de capacitação nas questões relativas à gestão socioambiental. Segundo o Ministério do Meio Ambiente (Brasil, 2010b, p. 18), a mobilização do pessoal deve ser permanente e contínua, “pois a mudança de hábitos depende do envolvimento de cada indivíduo”. O apoio da alta direção da organização e o acesso a recursos institucionais físicos e financeiros são imprescindíveis para a efetiva instalação da A3P (Carrieri; Da Silva; Pimentel, 2009, p. 14; Machado, 2002, p. 94). A limitação de poder e de autonomia dos participantes pode deslegitimar a importância organizacional das ações, impactando negativamente na mobilização do pessoal interno.

Conforme relembram Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007, p. 169), no entanto, as ações no escopo da A3P nem sempre envolvem investimentos e muitas vezes traduzem-se em mudanças simples nos processos operacionais e no treinamento/conscientização do público interno que podem resultar em economias, ao invés de gastos, para a organização.

Carrieri, da Silva e Pimentel (2009, p. 6), todavia, alertam que para colocar em prática ações de responsabilidade socioambiental, a organização precisa conviver com o fato de que isso implica investimentos num primeiro momento. Assim, está nas mãos da alta gerência criar mecanismos que fortaleçam os vínculos das pessoas com o programa e oferecer os meios necessários às adaptações da organização (Romera, 2006, p. 175). As chances de sucesso do programa aumentam quando ele é disseminado partindo dos níveis hierárquicos mais altos até alcançar os níveis operacionais (Campos et al., 2005), com cuidado para que, na medida do possível, sejam evitadas construções discursivas ambíguas que emergem dos interesses organizacionais diversos, ora conflitantes, e que podem resultar em desconforto para os atores organizacionais (Carrieri; Da Silva; Pimentel, 2009, p. 6). Carrieri, da Silva e Pimentel (2009) distinguem três principais motivações que levam as organizações a atuarem no campo da responsabilidade socioambiental: algumas delas o fazem por identificarem oportunidades de negócios; outras pautam-se no relacionamento ético e harmonioso com seus *stakeholders*; existem também aquelas que assumem o compromisso de promoverem o desenvolvimento social. Para Soares e Valadão Junior (2008), há ainda aquelas organizações que focam suas práticas socioambientais na filantropia empresarial.

Dependendo de suas motivações, as organizações podem desempenhar diferentes performances ambientais, conforme observa Maimon (1994): elas podem ser reativas, respondendo apenas às exigências legais de controle ambiental; elas podem buscar o endosso ecológico para seus produtos ou serviços; ou elas podem efetivamente instituir a responsabilidade socioambiental, incorporando ecotecnologias e mudanças de comportamento organizacional de modo a introduzir permanentemente requisitos de sustentabilidade no planejamento estratégico e nas práticas da organização.

Desse modo, são possíveis diferentes “graus de enverdecimento” das organizações, conforme propõe Fineman (1996). O autor defende que esses graus podem variar num gradiente que vai desde o compromisso com os resultados organizacionais tradicionais (*business-benefit commitment*) até um profundo senso de responsabilidade ambiental.

Nota-se que inexistente uma orientação explícita à dimensão social no gradiente proposto por Fineman, em oposição aos princípios que norteiam o conceito de responsabilidade socioambiental mencionados no início do texto. De fato, as normas ambientais que regem atualmente o mercado de produtos e serviços verdes em grande parte dos países do hemisfério norte, e incorporadas em programas de rotulagem ambiental (*green labelling*) são orientadas fundamentalmente a critérios ecológicos e não sociais. O autor contextualiza, entretanto, a escala de compromisso com o verde (*greening commitment*) como inerente à responsabilidade social das organizações estudadas.

Tal diferenciação entre responsabilidade social e responsabilidade ambiental também faz-se presente na agenda ambiental europeia, contrastando com a A3P. Os programas de GPP<sup>4</sup> da Comissão Europeia não expressam a preocupação com o social de forma explícita. O foco desses programas recai sobre os princípios de ecoeficiência, considerando indicadores de impactos ambientais tais como o consumo de recursos e energia, assim como gestão de resíduos ao longo da cadeia produtiva do “berço ao túmulo”.

No Brasil, a dimensão social do conceito de *responsabilidade socioambiental* ganhou força graças ao reconhecimento explícito, por parte de atores sociais (em especial movimentos sociais dos anos 80), que problemas históricos como pobreza, violência e baixo acesso a serviços públicos guardam relação intrínseca com problemas ambientais, como poluição e desperdício de recursos naturais. Nessa perspectiva, a gestão ambiental eficiente por parte de organizações públicas e privadas depende de ações integradas na

---

<sup>4</sup> GPP – Green Public Procurement, ou licitações públicas verdes. Detalhes em <[http://ec.europa.eu/environment/gpp/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm)>.

busca de um desenvolvimento mais inclusivo, justo e equilibrado (Ferreira, 1999). Tal abordagem foi facilitada pela abertura política dos anos 80 e materializada na Constituição de 1988, de forma que passou a integrar a instituição de iniciativas públicas como no caso da A3P.

Ainda nesse sentido, Soares e Valadão Junior (2008) distinguem três padrões de atuação socioambiental das organizações: o padrão *imagem*, com foco no marketing e no público externo; o padrão *negócio*, com foco na estratégia visando a desenvolver a atuação socioambiental como fonte de vantagem competitiva; e o padrão *cidadania*, marcado pelo engajamento da organização em projetos sociais.

Identifica-se uma relação conceitual entre os graus de “enverdecimento” propostos por Fineman (1996) e os padrões de atuação socioambiental sugeridos por Soares e Valadão Junior (2008). Com base nas propostas de classificação desses autores, foi possível identificar três perfis de atuação socioambiental das organizações, os quais foram utilizados nas análises que se seguem. Num gradiente de compromisso com a sustentabilidade ambiental (ou “enverdecimento”) tem-se, primeiramente, o perfil “filantropia”, aquele menos comprometido com a questão ambiental e que prioriza as ações sociais voltadas para o público externo, seguido pelo perfil “negócio”, que alia a ecoeficiência a resultados em medidas como redução de insumos e controle de desperdícios; e, então, chegando ao perfil “imagem”, que atrela a responsabilidade ambiental ao planejamento e gestão estratégica e, ainda, à identidade da organização, caracterizando elevado grau de responsabilidade ambiental.

## Metodologia

Visando aos objetivos do trabalho, buscou-se identificar os perfis de atuação dos projetos premiados nas cinco edições do Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade, promovido anualmente pelo Ministério do

Meio Ambiente desde 2009.<sup>5</sup> Partindo da descrição sumária dos projetos premiados apresentada nas cinco edições da cartilha do Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P<sup>6</sup> (Brasil, 2010a, 2011, 2012, 2013, 2014), foram analisados sete indicadores de conformidade com responsabilidade socioambiental, cada qual vinculado a um perfil de atuação organizacional. Os sete indicadores de conformidade se construíram na medida em que se buscou identificar nas descrições sumárias dos projetos analisados os aspectos de responsabilidade socioambiental estudados por Fineman (1996), Soares e Valadão Junior (2008), Carrieri, da Silva e Pimentel (2009) e Maimon (1994). Esses indicadores estão sintetizados na Figura 3.

Figura 3 – Indicadores de perfil de atuação socioambiental

Filantropia	Negócio				Imagem	
Filantropia empresarial	Comprometimento com os resultados organizacionais				Senso de responsabilidade socioambiental	
Beneficiamento do público externo ou tem ações de filantropia vinculadas	Compromissos socioambientais incorporados às atividades rotineiras	Investimentos em capacitação e em mudanças de hábitos do público interno (Educação Ambiental)	Os benefícios do programa se traduzem em resultados diretos mensuráveis para a organização	Relacionado ao <i>core business</i> da instituição	Exige investimento amortizado no longo prazo e/ou à descontinuação implica em prejuízos econômicos de curto prazo	De caráter voluntário e intencional (independente de exigências da legislação)

Fonte: Elaboração própria.

O perfil de atuação socioambiental dos 49 projetos premiados nas cinco edições do Prêmio A3P foi avaliado atribuindo-se as respostas “sim”, ou “não” para cada um dos indicadores mostrados na Figura 3. Buscou-se verificar o grau de adesão do projeto a cada um dos três perfis de atuação:

<sup>5</sup> A mais recente Edição do Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade foi realizado em 3 e 4 de junho de 2014, premiando os projetos realizados e apresentados em 2013.

<sup>6</sup> As cinco edições da referida publicação estão reunidas no site do Ministério do Meio Ambiente e disponíveis pelo endereço: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/premio-a3p>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

filantropia, negócio e imagem. Para tanto, foi atribuído um ponto para cada resposta positiva e calculou-se a média aritmética obtida pelas iniciativas premiadas a cada ano nos indicadores vinculado aos perfis de atuação.

O perfil filantropia empresarial foi constatado pelo indicador que revela se as ações da organização visam a beneficiar diretamente o público externo por meio de ações de caridade e assistência social.

O perfil negócio atrela as ações de responsabilidade socioambiental diretamente aos resultados organizacionais, tais como economia de recursos e incremento dos resultados. Para identificar esse perfil foram utilizados quatro indicadores, quais sejam:

- se as práticas de sustentabilidade estão incorporadas às atividades rotineiras da organização;
- se o programa ou projeto de responsabilidade socioambiental está embasado em capacitação e em mudanças de hábitos do público interno;
- se os resultados do programa ou projeto se traduzem em benefícios mensuráveis diretamente ligados às atividades operacionais ou estratégicas da organização;
- se as práticas de sustentabilidade e os programas ou projetos de responsabilidade socioambiental relacionam-se com a atividade-fim (*core business*) da organização.

Para verificar o perfil imagem foram consideradas as práticas que ultrapassam as exigências normativas ou legais. Também foram levados em conta os investimentos necessários para a instalação e os custos de descontinuidade dos projetos ou programas, com vistas a verificar se as práticas premiadas se incorporavam no planejamento organizacional de longo prazo. No desempenho do perfil de atuação marcado pela “imagem” de responsabilidade socioambiental as práticas de sustentabilidade devem fazer parte da identidade que distingue a organização. Conforme apontam

Maimon (1994, p. 122) e Carrieri, da Silva e Pimentel (2009, p. 7), atender à regulamentação é uma postura reativa que, apesar de ser divulgada como prática de responsabilidade socioambiental, mostra-se insuficiente enquanto diferencial estratégico. O senso de responsabilidade socioambiental das organizações revela-se por meio de ações voluntárias e intencionais que integrem critérios de sustentabilidade organizacional ao planejamento estratégico da organização, conforme defende Maimon (1994, p. 122).

Vale ressaltar que, para fins de análise, foram considerados apenas os dados contidos nas publicações do MMA analisadas (Brasil, 2010a,b, 2011, 2012, 2013, 2014). Desse modo, não foram consideradas inferências quanto aos possíveis desdobramentos do projeto ou das práticas. Também não foram considerados outros dados secundários relativos às atividades das organizações premiadas. Tal restrição foi especialmente importante para a avaliação em dois indicadores, quais sejam: resultados mensuráveis para a organização e filantropia. Para o indicador de resultados diretos mensuráveis somente foi atribuída resposta positiva (“sim” = 1 ponto) quando os resultados obtidos com as práticas premiadas foram descritos em medidas objetivas nas cartilhas do Prêmio. O indicador de filantropia foi observado por meio de menções expressas de práticas assistenciais ou de filantropia empresarial, tais como doações diversas, trabalho voluntário de assistência social e capacitação e/ou atividades para sensibilização do público externo, dentre outros.

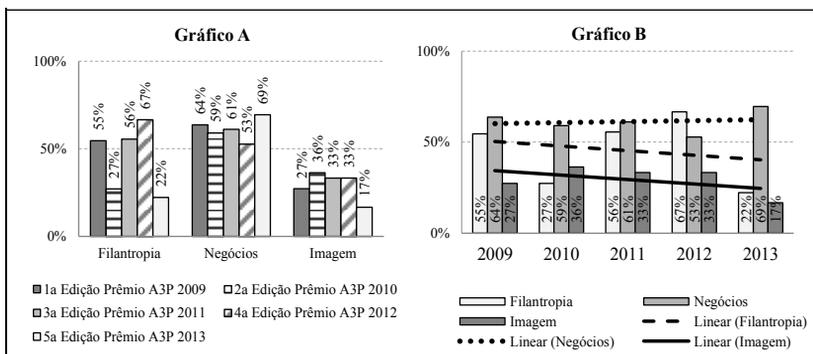
O número de organizações premiadas nas três categorias do Prêmio variou ao longo dos anos, computando 11 organizações consagradas nas 2 primeiras edições e 9 organizações contempladas nas 3 edições mais recentes. Neste trabalho não foram consideradas as menções honrosas concedidas na ocasião do Prêmio A3P. Para viabilizar a comparação ao longo das 5 edições do Prêmio, optou-se por considerar o conjunto organizações premiadas a cada ano, comparando-se o percentual de organizações pontuadas em cada indicador a cada edição do Prêmio. Por meio dessa comparação buscou-se identificar a evolução dos perfis de atuação das organizações premiadas. Tal evolução revela-se pela tendência linear da evolução dos percentuais

de desempenho das organizações premiadas em cada um dos indicadores considerados e nos três perfis de atuação. Observando-se a tendência descrita nos gráficos, busca-se identificar o perfil de atuação que está sendo motivado via adesão à A3P à medida que a Agenda amadurece e se concretiza nas práticas das organizações públicas.

## Análise dos dados

A Figura 4 sintetiza a evolução dos perfis de atuação socioambiental das organizações contempladas a cada edição do Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P. A figura compõe-se de dois gráficos para facilitar a comparação.

Figura 4 – Perfil de atuação das organizações premiadas nas cinco edições do Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P



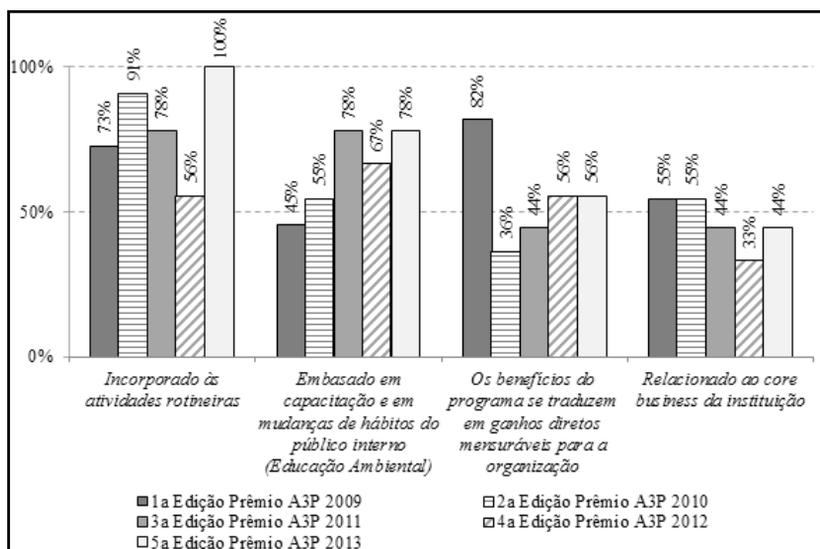
Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que o perfil “negócio” destaca-se pelo alto percentual das organizações com desempenho nesse perfil e pela constância dos valores ao longo dos anos. O gráfico B da Figura 4 mostra pequena variação ao longo dos anos na tendência linear para o perfil “negócio”. Comparando o desempenho das organizações nos três perfis de atuação, observa-se que é o perfil “negócio” marca mais fortemente as práticas premiadas, com exceção apenas para a edição de 2012, quando o perfil “filantropia” revelou-se superior.

O perfil “negócio” prioriza o compromisso com os resultados organizacionais. Isto é condizente com as propostas da A3P que pretende transformar as atividades profissionais nas instituições da administração pública de modo a inserir o comprometimento socioambiental nos processos decisórios e das tarefas cotidianas. Para tanto, é importante que essa transformação se realize dentro da instituição, configurando-se em mudanças de hábitos que aliem eficiência e responsabilidade social, resultando em ecoeficiência (Brasil, 2009, p. 32; 36).

De fato, como pode ser observado na Figura 5, os indicadores que mais contribuem para a elevada frequência observada no perfil “negócio” pelas organizações premiadas são aqueles que apontam que os projetos e programas premiados incorporam a sustentabilidade nas atividades rotineiras da organização e se embasam nas mudanças de hábitos do público interno, tal como propõe a Cartilha da A3P (Brasil, 2009).

Figura 5 – Desempenho das organizações premiadas nos indicadores de sustentabilidade vinculados ao perfil de atuação “negócio”



Fonte: Elaboração própria.

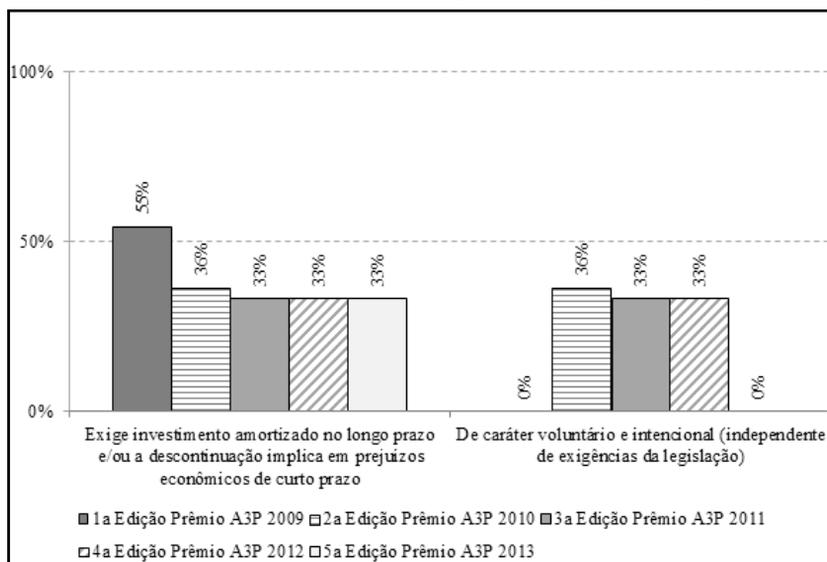
Vale realçar como um indicador de consolidação da A3P o fato de que, na edição de 2013, a totalidade das organizações premiadas havia incorporado as práticas de sustentabilidade a suas atividades rotineiras. Uma grande parte das práticas premiadas, no entanto, restringe-se as atividades periféricas, uma vez que apenas 44% das iniciativas foram vinculadas à atividade principal (*core business*) da organização, como mostra o indicador “relacionado ao *core business* da organização” na Figura 5. Pode-se inferir que a importância atribuída pela organização às práticas de sustentabilidade está diretamente relacionada com o grau de relevância das atividades a que essas práticas se vinculam. Assim, para fortalecer a A3P, assegurando-lhe continuidade e disponibilidade de investimentos necessários para que se efetive enquanto diferencial organizacional, a integração das práticas de sustentabilidade às funções estratégicas das organizações ainda se apresenta como um desafio.

Também é importante que os benefícios dos programas e projetos de sustentabilidade sejam aferidos objetivamente e divulgados, de modo a gerar credibilidade e motivação para o comprometimento com as práticas de sustentabilidade, conforme argumentam Barata, Kligerman e Minayo-Gomez (2007, p. 167) e Carrieri, da Silva e Pimentel (2009, p. 4). Ao observar que apenas 56% das organizações premiadas nas últimas duas edições do Prêmio A3P foram capazes de apresentar mensuração objetiva dos benefícios das práticas de sustentabilidade vinculados aos resultados organizacionais, emerge a necessidade de enfatizar a importância dos resultados para se incrementar a consolidação da A3P nas organizações.

No que diz respeito ao perfil de atuação “imagem”, é preocupante o fato de que a maior parte das práticas premiadas responde ou antecipa as presções de regulamentação, conforme mostra a Figura 6. A maioria das práticas premiadas responde às orientações da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/2010) e à Instrução Normativa do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão 1/2010, que disciplina os critérios de sustentabilidade aplicados nas compras por licitação pela administração pública. Segundo Carrieri, da Silva e Pimentel (2009, p. 7), o comportamento adaptativo (ou

reativo) diante de exigências legais é típico das organizações que se caracterizam como “seguidoras”, mas não genuinamente “responsáveis”. A legítima responsabilidade socioambiental se caracteriza, segundo Maimon (1994), por ir além das exigências legais de responsabilidade socioambiental, e se realiza quando a organização, voluntária e proativamente, busca integrar a função ambiental na sua gestão de longo prazo.

Figura 6 – Desempenho das organizações premiadas nos indicadores de sustentabilidade vinculados ao perfil de atuação “imagem”



Fonte: Elaboração própria.

A integração da atitude socioambiental responsável na gestão organizacional de longo prazo também se realiza pelos investimentos nas práticas de sustentabilidade e por meio de outros fatores que dificultam a interrupção do projeto ou programa. A A3P, porém, não tem se mostrado suficiente para motivar o compromisso de longo prazo com a sustentabilidade. Observa-se na Figura 6 que, nas quatro últimas edições do Prêmio, apenas um terço das práticas premiadas exigiram investimento de longo prazo em sua execução ou apresentaram dificuldades de descontinuidade do programa ou projeto.

Para Fineman (1996), as organizações que restringem suas práticas de sustentabilidade àquelas comprometidas com os resultados organizacionais tradicionais apresentam um baixo grau de compromisso ambiental. Constatando, pelos dados analisados, que a A3P estimula o padrão de comportamento vinculado ao compromisso com os resultados organizacionais (perfil “negócio”), mas não assegura um padrão de comportamento marcado pelo senso de responsabilidade socioambiental genuíno (perfil “imagem”), observa-se que as premiações não identificam, por enquanto, uma evolução na consolidação da Agenda suficiente para promover o compromisso ambiental nas organizações públicas. Esse compromisso revelar-se-ia ao integrar a gestão ambiental no planejamento estratégico de longo prazo da organização, com impactos na imagem organizacional, no entanto, nesses 15 anos de A3P, o “profundo senso de responsabilidade socioambiental” de que fala Fineman (1996, p. 479) somente é experimentado por pouco mais de um terço das organizações contempladas pelo Prêmio A3P.

É importante realçar, todavia, com otimismo, a tendência de diminuição das práticas de filantropia empresarial expressa no Gráfico B da Figura 4. O foco da A3P está na modificação dos processos de produção e consumo com vistas a incorporar a preocupação com questões ambientais nas atividades das organizações públicas. Atividades de promoção da sustentabilidade voltadas para um público externo pouco contribuem para a efetiva instituição da Agenda.

Conforme alertam Soares e Valadão Junior (2008, p. 381), a atuação pautada na filantropia pode camuflar uma falta de preocupação com os impactos socioambientais das atividades organizacionais. Tal postura pode conduzir a um comportamento dissimulado, segundo a classificação de Carrieri, da Silva e Pimentel (2009, p. 7). Para esses autores, a organização caracteriza-se como mentirosa quando utiliza de “maquiagem” para melhorar sua imagem junto a sociedade, porém não modifica seus processos e estruturas produtivas

de modo a prevenir os impactos socioambientais adversos que suas atividades podem causar. As ações de filantropia e caridade corporativas muitas vezes são utilizadas nesse sentido.

Vale ressaltar que as ações de filantropia observadas nos projetos e programas premiados frequentemente se prestam a adaptar a organização à Política Nacional de Resíduos Sólidos, que orienta a destinação dos resíduos recicláveis gerados pelos órgãos públicos a cooperativas de catadores de materiais recicláveis. Nesses casos, as ações de doação de materiais e da capacitação dos catadores (que se fez muitas vezes necessária para se adotar a coleta seletiva) visavam a responder às exigências legais e, portanto, não se caracterizavam como uma espontânea preocupação com o desenvolvimento social, típica das ações de filantropia organizacional. Assim, a tendência de diminuição das práticas de filantropia no escopo da A3P aponta para um amadurecimento da Agenda naquilo que ela se propõe. A A3P objetiva promover práticas de sustentabilidade nas atividades cotidianas das organizações sem ter de recorrer ao discurso assistencialista para justificá-las.

Ainda há um longo caminho a se percorrer para que a A3P se preste a integrar a responsabilidade socioambiental nas decisões estratégicas e no planejamento de longo prazo das organizações públicas. Pela análise histórica dos projetos e programas contemplados nas edições do Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P é possível perceber indícios de mudança valorativa favorecendo práticas de responsabilidade socioambiental na administração pública e uma consolidação do compromisso de se atrelar critérios de sustentabilidade com os resultados organizacionais. Ainda assim, porém, a instituição da A3P não tem se apresentado como uma preocupação prioritária e estratégica na gestão da maioria das organizações analisadas, mesmo diante dos importantes resultados e avanços obtidos ao longo desses 15 anos de história da A3P.

Cabe destacar, entretanto, que os indicadores empregados nesta análise não são necessariamente os mesmos utilizados pela comissão julgadora que atribuiu os prêmios às organizações, de modo que é possível que iniciativas não contempladas pelo Prêmio A3P obtenham pontuações mais altas, em alguns indicadores, que aquelas obtidas por iniciativas premiadas.

## Considerações Finais

A A3P é um instrumento importante para as organizações públicas que buscam incorporar práticas de sustentabilidade em suas atividades rotineiras com vistas a atender às exigências legais de responsabilidade socioambiental e a incrementar os resultados organizacionais por meio do uso racional de recursos e destinação adequada de resíduos.

Para grande parte das 49 organizações analisadas, a instituição das A3P ocorre via capacitação dos servidores e público interno, sem exigir investimentos econômicos expressivos. Isso se revela como uma fragilidade para a manutenção dos programas e projetos analisados. Os resultados baseados em educação ambiental tendem a se perder facilmente quando não são reforçados continuamente e os investimentos de pequeno montante não implicam perdas significativas se descontinuados os resultados. Adiciona-se a essa fragilidade a percepção de que as práticas de sustentabilidade vinculam-se a atividades de importância secundária dentro da maioria das organizações analisadas. Os programas e projetos de instalação da A3P raramente vinculam-se às atividades estratégicas da organização.

A A3P revela-se importante por incorporar critérios de sustentabilidade aos indicadores de resultados organizacionais tradicionais (desempenho financeiro, eficácia e eficiência produtiva, entre outros), levando a organização a incrementar seus indicadores de ecoeficiência. A Agenda, porém, não se mostra vigorosa o bastante para estimular práticas de responsabilidade socioambiental que marquem a identidade da organização. De fato, as práticas de sustentabilidade promovidas no escopo A3P não se revelam

diferenciais estratégicos nas organizações públicas. Resta, portanto, o desafio de que a A3P se preste a impulsionar a integração da responsabilidade socioambiental nas atividades estratégicas e no planejamento de longo prazo das organizações da administração pública.

Tais fragilidades, entretanto, não diminuem o valor da A3P. Agenda Ambiental na administração pública é uma proposta vanguardista e com grande potencial para se confirmar como diretriz de gestão nas instituições públicas de diversas esferas de poder. O conteúdo da A3P é inovador e condizente com as demandas de responsabilidade socioambiental imperativas no momento atual. O desafio para que a A3P se consolide como elemento de planejamento estratégico para administração pública está em se vincular ao *core business* da organização e contar com maior disponibilidade de investimentos de longo prazo. Esses requisitos são indispensáveis para que a A3P possa conduzir as organizações para práticas proativas de responsabilidade socioambiental que ultrapassam as demandas sociais e legais. Quando superados esses desafios, a A3P realizará seu potencial de contribuição para o desenvolvimento sustentável, sendo capaz de estimular o compromisso genuíno e duradouro da administração pública com o “profundo senso de responsabilidade socioambiental” a que se refere Fineman (1996).

## Referências

AKTOUF, O. *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz*. São Paulo: Atlas, 2004.

BARATA, M. M. D. L.; KLIGERMAN, D. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, n. 12, p. 165-170, 2007.

BRASIL. *Manual A3P – agenda ambiental na administração pública*. 1. ed. Brasília: [s.n.], 2001.

\_\_\_\_\_. *Manual A3P – agenda ambiental da administração pública*. 4. ed. Brasília: [s.n.], 2007.

\_\_\_\_\_. *Cartilha A3P* – agenda ambiental da administração pública. Brasília: MMA; SDS; PNEA, 2009.

\_\_\_\_\_. *1º Prêmio Melhores Práticas da A3P (2009)*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente (MMA), 2010a.

\_\_\_\_\_. *Como implantar a A3P*. Brasília: [s.n.], 2010b.

\_\_\_\_\_. *2º Prêmio Melhores Práticas da A3P (2010)*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2011.

\_\_\_\_\_. *3º Prêmio Melhores Práticas de Sustentabilidade A3P (2011)*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2012.

\_\_\_\_\_. *4º Prêmio Melhores Práticas da A3P: as melhores práticas de sustentabilidade na administração pública (2012)*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2013.

\_\_\_\_\_. *5º Prêmio Melhores Práticas da A3P: as melhores práticas de sustentabilidade na Administração Pública (2013)*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2014. p. 64.

\_\_\_\_\_. *A3P*. Ministério do Meio Ambiente (MMA), 2014. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

BUARQUE, C. Questions sur les voies de la civilisation, propositions pour l'avenir. *Cahier de l'HIRPC*, n. IV, 2010.

BURZSTYN, M. A. A.; BURSZTYN, M. Desenvolvimento sustentável: biografia de um conceito. In: NASCIMENTO, E.; VIANNA, J. N. *Economia, meio ambiente e comunicação*. Rio de Janeiro: Garamond, 2006. p. 54-67.

CAMPOS, R. et al. A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. *Simpep – Simpósio de Engenharia de Produção, 12.*, Bauru, 7-9 nov. 2005.

CARRIERI, A. D. P.; DA SILVA, A. R. L.; PIMENTEL, T. D. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 13 (1), p. 1-16, jan./fev./mar. 2009.

COELHO, J. M. P.; COSTA E SILVA, C.; LOPES, M. N. Agenda ambiental na administração pública – A3P: o uso adequado dos recursos administrativos. *Gestão Pública – inovação em revista*, Salvador, p. 31-41, jul./dez. 2013.

FERREIRA, L. D. C. Conflitos sociais contemporâneos: considerações sobre o ambientalismo brasileiro. *Ambiente & Sociedade*, São Paulo, 5, p. 35-54, jul./dez. 1999.

FINEMAN, S. Emotional subtexts in corporate greening. *Organizational Studies*, 17, n. 3, p. 479, summer 1996.

HÜLLER, A. A educação ambiental em órgãos públicos municipais através da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública) como uma nova ferramenta de gestão. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental da Furg*, Porto Alegre, 25, p. 385-399, jul./dez. 2010.

LOYOLA, M. M. A Responsabilidade socioambiental da administração pública. *Revista do Ministério Público do Estado de Goiás*, Goiânia, 15, n. 1.809-5.917, p. 7-12, abr./jun. 2008.

MACHADO, J. G. *Gestão ambiental na administração pública: a mudança dos padrões de consumo “começa em casa”*. Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

MAIMON, D. Eco-estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 34, n. 4, p. 19-130, jul./ago. 1994.

NASCIMENTO, E. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *Estudos Avançados*, São Paulo, 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

RÊGO, G. S.; PIMENTA, D. H. C.; SARAIVA, V. M. Agenda ambiental na administração pública – A3P: um estudo sobre a potencialidade de aplicação no município de São Gonçalo do Amaranto/RN. *Revista Holos*, Natal, 4, p. 29-50, 2011.

RIBEIRO, H. 5s: a base para a qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ROMERA, M. D. M. *La gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos en las organizaciones*. [S.l.]: Editorial Ramón Areces, 2006.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SCHOMMER, P. C.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organização & Sociedade*, Salvador, 6, n. 15, p. 99-118, maio/ago. 1999.

SOARES, R. S.; VALADÃO JUNIOR, V. M. As faces que a responsabilidade sócio-ambiental mostra e as que ela esconde. *Revista Alcance*, 14, n. 3, p. 375-384, 2008.

TEIXEIRA, M. F. D. F. B. *Desafios e oportunidades para a inserção do tripé da sustentabilidade nas contratações públicas: um estudo dos casos do Governo Federal Brasileiro e do Governo do Estado de São Paulo*. Brasília: Universidade de Brasília, 2013.

Recebido em: 1º/12/2013

Accito em: 8/4/2015