

Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP
Escola de Administração de Brasília
Mestrado Profissional em Administração Pública

KETLIN FEITOSA DE ALBUQUERQUE LIMA SCARTEZINI

**A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS
ADOTADAS PELO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO
À LUZ DA RESOLUÇÃO CNJ N° 201/2015**

Brasília, DF

2019

KETLIN FEITOSA DE ALBUQUERQUE LIMA SCARTEZINI

**A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS
ADOTADAS PELO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO
À LUZ DA RESOLUÇÃO CNJ N° 201/2015**

Dissertação apresentada como conclusão ao curso de Mestrado de Administração Pública do Instituto Brasiliense de Direito Público, linha de pesquisa Políticas Públicas e Desenvolvimento Social.

Orientadora: Professora Doutora Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo

Brasília, DF

2019

KETLIN FEITOSA DE ALBUQUERQUE LIMA SCARTEZINI

**A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS
ADOTADAS PELO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO
À LUZ DA RESOLUÇÃO CNJ Nº 201/2015**

Dissertação apresentada como conclusão ao curso de
Mestrado de Administração Pública do Instituto
Brasiliense de Direito Público, linha de pesquisa
Políticas Públicas e Desenvolvimento Social.

Aprovado pelos membros da banca examinadora em 12/12/2019, com menção _____
(_____).

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Juarez Freitas
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Renato Cader da Silva
Universidade Estadual de Campinas

Dedico este trabalho à causa da sustentabilidade e a todos aqueles servidores que contribuem para uma transformação verdadeira na gestão pública brasileira.

AGRADECIMENTOS

A definição do tema deste estudo foi baseada no anseio de que a sustentabilidade seja uma política abraçada pela administração pública de forma prioritária, em razão dos resultados positivos que percebo ao longo dos anos de minha experiência como gestora. Foi enriquecedor participar do processo de construção da norma em estudo e verificar o quanto a realidade dos órgãos do Judiciário tem se transformado após o seu advento. No entanto, também percebo a necessidade de evolução. Os indicadores nos revelam o quanto temos que aperfeiçoar objetivando a quebra de velhos paradigmas. Alguns órgãos avançaram mais, outros, no entanto, estão dando os primeiros passos. O importante é que iniciamos uma jornada de conscientização em torno do tema sem chance de retrocesso.

Dedico-me há mais de 20 anos a essa temática focada no Judiciário. Nesse período, tive o privilégio de perceber a mudança comportamental de inúmeros servidores e magistrados. Por outro lado, surgem, diariamente, novos desafios, pensamentos resistentes às mudanças, pessoas que adotam um discurso negacionista sobre a sustentabilidade. No entanto, essas, precisamente, são que mais me impulsionam a persistir. É fato que a dificuldade nos dá uma excelente oportunidade de alcançar melhorias. E o tempo é uma variável incrível e capaz de provocar grandes transformações.

Nessa jornada com a sustentabilidade, mais aprendi com os erros do que com os acertos e procurei, ao longo desses anos, compartilhar minhas percepções. Munida de uma coragem, às vezes quase imprudente, mas certa dos benefícios que a aplicabilidade do tema gera, estive em vários órgãos públicos disseminando a importância das ações de responsabilidade socioambiental e, por isso, sou extremamente grata àqueles que me convidaram para treinamentos e palestras, assim como aos servidores que somaram conhecimento com suas vivências. Um agradecimento especial dedico à equipe da Assessoria de Gestão Socioambiental do Superior Tribunal de Justiça.

O encontro com a sustentabilidade me proporcionou conhecer pessoas especiais como Ganem Amiden Neto e Adriana Tostes, que fazem parte do meu universo afetivo e colaboraram para o aperfeiçoamento da dissertação apresentada. Nesse mesmo sentido, minha irmã, Daniele Feitosa, prestou-me inestimável colaboração com sua visão crítica.

Meus colegas da turma do Mestrado, os melhores companheiros de uma sala, foram imprescindíveis no processo de aprendizagem, assim como os professores do curso e a banca de qualificação composta pelos doutores Pedro Pallotti, Renato Fenili e a orientadora, Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo, que me impulsionaram a buscar novos e variados argumentos com o objetivo de enriquecer o trabalho. Não poderia deixar de registrar o privilégio de tê-la como mentora e estendo aos membros da banca examinadora, Dr. Juarez Freitas e Dr. Renato Cader, um sentimento de profundo agradecimento e orgulho por fazerem parte desse momento tão especial em minha jornada acadêmica.

Ao anjo da minha vida, Kiko Scartzini, agradeço por todo apoio, paciência e carinho, necessários para minha serenidade e concentração nas horas de estudo. Por fim, expresso a mais sincera gratidão à minha mãe Guiomar e ao meu padrasto Gilmar, pelo incentivo e oportunidade de poder me tornar uma profissional mais qualificada, diante dos conhecimentos que agreguei cursando o Mestrado que hoje se encerra.

[...] para se resolver uma situação tão complexa como esta que enfrenta o mundo atual, não basta que cada um seja melhor. Os indivíduos isolados podem perder a capacidade e a liberdade de vencer a lógica da razão instrumental e acabam por sucumbir a um consumismo sem ética nem sentido social e ambiental. Aos problemas sociais responde-se, não com a mera soma de bens individuais, mas com redes comunitárias: As exigências desta obra serão tão grandes, que as possibilidades das iniciativas individuais e a cooperação dos particulares, formados de maneira individualista, não serão capazes de lhes dar resposta. Será necessária uma união de forças e uma unidade de contribuições. A conversão ecológica, que se requer para criar um dinamismo de mudança duradoura, é também uma conversão comunitária.

Franciscus

RESUMO

SCARTEZINI, Ketlin Feitosa de Albuquerque Lima. **A efetividade das políticas públicas sustentáveis adotadas pelo Poder Judiciário brasileiro à luz da resolução CNJ nº 201/2015.** 2019. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público. Escola de Administração Pública. Brasília, DF, 2019.

O trabalho tem como objetivo avaliar a efetividade das políticas públicas sustentáveis do Poder Judiciário à luz da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 201/2015. Este normativo observou como modelo as práticas do Poder Executivo Federal implementadas desde 1999, com a Agenda Ambiental da Administração Pública, a A3P, até o advento da Instrução Normativa (IN) nº 10/2012, publicada pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, e que trouxe o Plano de Gestão de Logística Sustentável como instrumento administrativo voltado à qualidade e à eficiência do gasto. O olhar multidimensional e sistêmico que a sustentabilidade pressupõe resultaram no normativo em estudo, que traz como inovação a criação de unidades socioambientais no âmbito do Poder Judiciário, de caráter exclusivo e vinculadas à alta administração, com o objetivo de provocar as mudanças necessárias na adoção de novos paradigmas institucionais nesse campo. No Judiciário, a visão da sustentabilidade como política pública trouxe consigo os respectivos mecanismos de monitoramento, controle e avaliação, elementos medidores do desempenho estratégico e termômetros da efetividade quanto à internalização de um novo padrão comportamental. Para elaboração do estudo, foi realizada pesquisa quanto às agendas pré-existentes e desvendado o processo de maturação e construção de normativos com viés sustentável pelo CNJ. Com a implantação da Resolução nº 201/2015, sobrevieram dois importantes instrumentos de governança para o Poder Judiciário: o Plano de Logística Sustentável (PLS-JUD) e o Balanço Socioambiental. Estas duas ferramentas oferecem dados que respondem à pergunta de pesquisa quanto à efetividade da resolução corroborados pela realização de cinco estudos de caso, escolhidos de forma aleatória segundo os ramos do Poder Judiciário, no sentido de avaliar os efeitos provocados pelas normas que preveem parâmetros para a gestão sustentável.

Palavras-chave: sustentabilidade. Judiciário. Conselho Nacional de Justiça.

ABSTRACT

SCARTEZINI, Ketlin Feitosa de Albuquerque Lima. **The effectiveness of sustainable public policies adopted by the Brazilian judiciary in the light of CNJ Resolution n° 201/2015.** 2019. Dissertation (Professional Master in Public Administration). Brasiliense Institute of Public Law. School of Public Administration. Brasília, DF, 2019.

This paper aims to evaluate the effectiveness of sustainable public policies of the judiciary considering the Resolution of the National Council of Justice (CNJ) n° 201/2015. This standard uses as a model the Federal Executive Power practices implemented since 1999, with an Environmental Public Administration Agenda, an A3P, until the advance of Normative Instruction (IN) n° 10/2012, published by the Ministry of Planning, Budget and Management, and that brought the Sustainable Logistics Management Plan as an administrative instrument focused on quality and efficiency of spending. The multidimensional and systemic look that sustainability presses does not result in normative in the study, which brings as innovation the creation of socioenvironmental units within the Judiciary, exclusive characters linked to top management, or the objective of provoking changes in the use of drugs. new institutional paradigms in this field. In the judiciary, a view of sustainability as a public policy can access monitoring, control, and evaluation mechanisms, strategic performance metrics, and effectiveness thermometers for internalizing a new behavioral pattern. To prepare the study, research was conducted on pre-existing agendas, and diverted the process of maturation and construction of regulations with sustainable support by the CNJ. With the implementation of Resolution n° 201/2015, two important governance instruments for the Judiciary survive: the Sustainable Logistics Plan (PLS-JUD) and the Socio-Environmental Balance. These two tools use data that answer research questions about the effectiveness of the resolution corroborated by conducting five case studies, randomly chosen according to branches of the judiciary, with no sense of evaluation of the effects of the rules that precede sustainable management.

Keywords: *sustainability. Judiciary. National Council of Justice.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
ABRELPE	Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APF	Administração Pública Federal
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CF	Constituição Federal
CISAP	Comissão Interministerial de Sustentabilidade da Administração Pública
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DPJ	Departamento de Pesquisas Judiciárias
ENCE	Etiqueta Nacional de Conservação de Energia
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
IPCA	Índice de preços ao Consumidor Amplo
LOA	Lei Orçamentária Anual
ME	Ministério da Economia
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
ODM	Objetivos do Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
PEG	Programa de Eficiência do Gasto
PES	Projeto Esplanada Sustentável
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PLS-JUD	Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário

PJ	Poder Judiciário
PP	Pedido de Providência
PROCEL EPP	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica – Eficiência em Prédios Públicos
RESSOA	Sistema de monitoramento da A3P
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SEGES	Secretaria de Gestão do Ministério da Economia
SJAP	Seção Judiciária - Amapá
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRE-PE	Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
TRT 3ª Região	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
TJMSP	Tribunal de Justiça Militar de São Paulo
UE's	Urnas Eletrônicas

RELAÇÃO DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 Distribuição acumulada das despesas de custeio administrativo	15
Figura 2 “Entrelinhas” dos pilares do modelo <i>TBL</i> de Elkington	25
Figura 3 Quantidade de órgãos aderentes à A3P	52
Figura 4 Linha do tempo sobre a internalização da sustentabilidade no CNJ	64
Figura 5 Modelo de matriz do PLS TRE-PE	92
Gráfico 1 Consumo total de papel em resmas nos órgãos e conselhos do PJ	75
Gráfico 2 Consumo de copos descartáveis (ano-base 2018)	77
Gráfico 3 Série histórica de consumo de energia elétrica no PJ	78
Gráfico 4 Gasto com reformas em Reais por m ² (ano-base 2018)	79
Gráfico 5 Série histórica com contratos de limpeza no PJ.....	80
Gráfico 6 Série histórica de gastos com terceirização de motoristas	81
Gráfico 7 Série histórica de quantidade de veículos no PJ.....	81
Gráfico 8 Evolução do percentual de consumo do TJDFT.....	86
Gráfico 9 Evolução do percentual de gastos do TJDFT.....	87
Gráfico 10 Evolução percentual de consumo no TRT 3 ^a Região (MG).....	89
Gráfico 11 Evolução percentual de gastos do TRT 3 ^a Região (MG).....	90
Gráfico 12 Evolução percentual de consumos do TRE-PE (anos não eleitorais)	92
Gráfico 13 Evolução percentual de gastos do TRE-PE (anos não eleitorais).....	93
Gráfico 14 Evolução percentual de consumos do TRE-PE (anos eleitorais)	93
Gráfico 15 Evolução percentual de gastos do TRE-PE (anos eleitorais)	94
Gráfico 16 Evolução percentual de consumos do TJMSP.....	96
Gráfico 17 Evolução percentual de gastos do TJMSP	97
Gráfico 18 Evolução percentual de consumo da SJAP	98
Gráfico 19 Evolução percentual de gastos da SJAP	99
Tabela 1 Demonstrativo de sobreposição de indicadores nas iniciativas sustentáveis do Poder Executivo federal	50

Tabela 2 Quantitativo de material de eleição descartado de forma ambientalmente correta.....	56
Tabela 3 Resultados alcançados em percentual de redução para a Meta 6 – ano 2010	62
Tabela 4 Evolução dos critérios de avaliação da Resolução CNJ nº 201/2015	65
Tabela 5 Número de municípios-sede e unidades judiciárias por ramo de justiça	74
Tabela 6 Dados compilados dos estudos de caso quanto à aderência de agendas sustentáveis.	100
Tabela 7 Grau de impacto na implementação da Resolução CNJ nº 201/2105	103

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT	8
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
RELAÇÃO DE FIGURAS E TABELAS	11
SUMÁRIO.....	13
INTRODUÇÃO.....	15
Capítulo 1 – SUSTENTABILIDADE NAS SUAS VARIADAS DIMENSÕES	24
1.1 Responsabilidade socioambiental: a internalização da sustentabilidade nas organizações	29
1.2 Sustentabilidade como política pública	31
Capítulo 2 - METODOLOGIA.....	35
Capítulo 3 - PRÁTICAS NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA – O HISTÓRICO DAS AGENDAS NO PODER EXECUTIVO	39
3.1 Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P	39
3.1.1 Uso racional de recursos naturais e bens Públicos	41
3.1.2 Gestão adequada dos resíduos gerados.....	41
3.1.3 Qualidade de vida no ambiente de trabalho.....	42
3.1.4 Sensibilização e capacitação do corpo funcional	42
3.1.5 Licitações e construções sustentáveis	43
3.2 Programa de Eficiência do Gasto (PEG)	45
3.3 Projeto Esplanada Sustentável (PES)	46
3.4 Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS	47
3.5 Análise Crítica Integrada	49
Capítulo 4 - SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO PODER JUDICIÁRIO.....	55
4.1 Visão Geral	55
4.2 O CNJ e a sustentabilidade como valor institucional	58
4.2.1 As mudanças após a Recomendação CNJ nº 11/2007	59
4.2.2 Estratégia Nacional do Poder Judiciário e a Meta Prioritária 6 para 2010.....	61
4.2.3 Resolução CNJ nº 201/2015 e sua sequência.....	63
4.3 O conteúdo da Resolução CNJ nº 201/2015	68
4.3.1 O papel das unidades ou núcleos socioambientais e da Comissão Gestora do PLS	69
4.3.2 O Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário brasileiro (PLS-JUD).....	71
4.4 Balanço Socioambiental do Poder Judiciário	73
4.4.1 Consumo e gasto de papel	75
4.4.2 Impressão.....	76
4.4.3 Consumo de copos descartáveis	76
4.4.4 Consumo de água envasada em embalagem plástica	77
4.4.5 Consumo de água e esgoto	78
4.4.6 Energia elétrica	78
4.4.7 Gastos com reformas	79
4.4.8 Telefonia.....	79
4.4.9 Limpeza	79
4.4.10 Vigilância.....	80
4.4.11 Terceirização de motoristas	81
4.4.12 Veículos	81

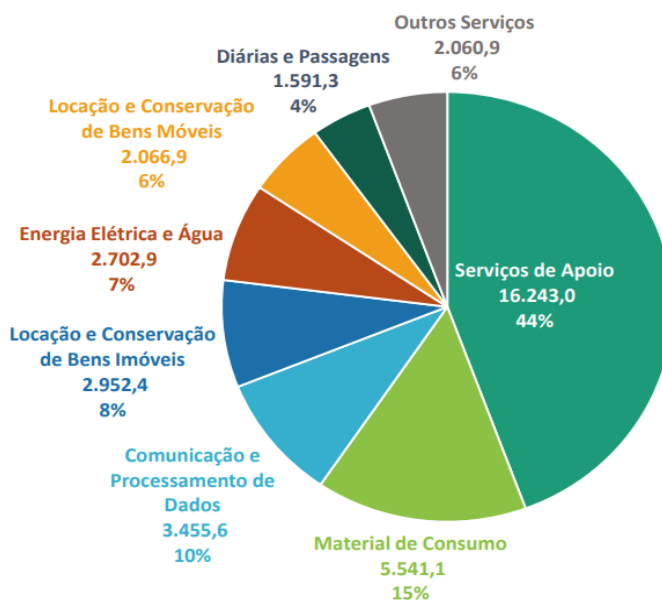
4.4.13 Destinação de resíduos	82
4.4.14 Considerações complementares.....	82
Capítulo 5 - ESTUDOS DE CASO	84
5.1 Caso 1 - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)	84
5.2 Caso 2 - Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-MG).....	88
5.3 Caso 3 - Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE).....	92
5.4 Caso 4 - Tribunal de Justiça Militar de São Paulo (TJMSP).....	95
5.5 Caso 5 - Seção Judiciária da Justiça Federal do Amapá (SJAP)	98
5.6 Análise crítica integrada	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE	123

INTRODUÇÃO

Historicamente, a cultura organizacional brasileira quanto às práticas internas da Administração Pública federal nunca foi referência em economicidade. Ao contrário, o servidor público federal é estigmatizado por fazer parte de uma camada privilegiada da população caracterizada pela ineficiência, burocracia exacerbada e onerosidade (RIBEIRO; MANCIBO, 2012). Existem distorções, mas esta não é a regra.

Uma percepção da representatividade dos gastos administrativos¹ pode ser verificada com a análise dos dados do Poder Executivo Federal que, segundo o Boletim de custeio administrativo (BRASIL. MPOG, 2018), apresentaram os valores de R\$ 35,7 bilhões nos últimos 12 meses, considerando-se o período de junho de 2017 a junho de 2018, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Distribuição acumulada das despesas de custeio administrativo



¹ Comparando-se os gastos de previdência, folha de pagamento e benefícios aos valores relativos aos investimentos, estes se demonstram baixos para o desenvolvimento do país, e revelam a ineficiência do Estado, conforme afirma relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Nessa perspectiva, Nery (2016) aponta que os gastos com o funcionalismo público (13%) chegam a superar os despendidos com educação (3%) e saúde (7%), direitos sociais garantidos na Carta Constitucional. Esses gastos, segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), por meio do Atlas do Estado Brasileiro, apresenta os gastos com remuneração no serviço público brasileiro e os do Poder Judiciário são superiores aos do Poder Executivo e Legislativo, considerando as remunerações médias. Ao sugerir ações que mudem esse enfoque, Rodrigues e Teixeira (2010) afirmam que o investimento deve ser priorizado diante do cenário impactante dos gastos públicos considerando as diferentes esferas de governo.

Fonte: Boletim de despesas de custeio administrativo, Secretaria de Orçamento Federal/ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Apesar da pouca representatividade, no orçamento geral da União - 2,95% - PLOA 2019² (BRASIL, 2018), o gasto do Judiciário brasileiro é quatro vezes maior que os países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), segundo estudos do economista Samuel Pessoa (2018) do Ibre/FGV. Esses dados compreendem pagamentos de salários, benefícios (despesas de pessoal) e manutenção da estrutura para funcionamento (despesas de custeio e investimento). Nesse contexto, a despesa do Judiciário, para o ano-base de 2018, chegou a R\$ 93.725.289.276,00 (BRASIL. CNJ, 2019).

Num esforço institucional que muitas vezes não é percebido, o Estado vem persistindo para implementar políticas públicas que possibilitem o melhor uso dos recursos com foco na qualidade do gasto. Evidentemente que combater esse processo endêmico de padrão comportamental requer uma agenda bem estruturada, com eixos basilares que abranjam sistemicamente as organizações, com o comprometimento da alta administração e do corpo funcional em todos os níveis.

Neste sentido, a Agenda 2030³ veio reforçar a imprescindibilidade da aplicação de medidas urgentes para a promoção do desenvolvimento sustentável e explicita na meta 12 a necessidade de serem assegurados padrões de produção e consumo responsáveis para redução dos impactos antrópicos sobre o meio ambiente.

Considerando o improtelável compromisso em serem adotados padrões sustentáveis de consumo e produção que representem uma verdadeira transformação econômica, social, ambiental e cultural no seio da administração pública, o trabalho tem como objetivo central **avaliar qual tem sido a efetividade dos instrumentos de políticas públicas sustentáveis no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, à luz da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 201/2015.**

Faz-se necessário complementar que a mencionada resolução foi precedida por outras normas legais federais e regulamentadoras que serviram de estímulo e empreenderam uma completa transformação no Judiciário, como a que instituiu a informatização do processo judicial (BRASIL, 2006)⁴, e compreende uma ação inovadora com viés sustentável sob inúmeros aspectos, que ficarão claros neste trabalho.

² Percentual estimado com base no Projeto de Lei Orçamentária Anual 2019 – Demonstrativo dos Limites Individualizados por Órgão e Poder nos termos do art. 107 do ADCT – Referência 2018 corrigido pelo IPCA.

³ A Agenda 2030 traz dezessete objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), dentre os quais o ODS 12 voltado ao consumo e produção responsáveis. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/> Acesso em 2.set. 2019.

⁴ No âmbito do CNJ, o Processo Judicial Eletrônico – PJE foi normatizado como forma garantir a uniformidade e comunicabilidade dos sistemas existentes no Judiciário.

Na busca por respostas à questão formulada serão adotados os conceitos de Rua (2013, p. 128 e 129), que define assim os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade:

O conceito de eficiência, sobretudo eficiência operacional, com frequência está associado à análise dos custos e prazos esperados em relação aos benefícios e prazos atingidos na implementação de uma política pública, um programa, um projeto ou uma atividade.

[...]

A visão de eficácia está vinculada não ao custo, mas sim ao alcance dos resultados pretendidos com um projeto, independentemente dos custos implicados.

A efetividade diz respeito à capacidade de produzir ou maximizar efeitos e impactos na realidade que se quer transformar, ou seja, mudanças reais e permanentes na sociedade.

Para efeitos da pesquisa, incluem-se na análise de efetividade, além dos efeitos abrangentes gerados pela política pública que implicam mudanças culturais, o alcance dos resultados (eficácia). Não será realizada análise detalhada de eficiência do Plano de Logística Sustentável (PLS) ou de outros instrumentos de políticas públicas. Não obstante, como se observará no desenrolar da pesquisa, o planejamento nesse tipo de política pública assume como um de seus elementos basilares a redução nos gastos públicos, gerada pela diminuição do consumo.

Nesta análise será fundamental observar como se aplica a Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015) em alguns órgãos do Poder Judiciário, objeto dos estudos de caso. A proposta de desvendar com maiores detalhes alguns tribunais se justifica pela necessidade de conhecer os fatores positivos e aqueles que devem ser aperfeiçoados para a melhor compreensão e construção do possível modelo de plano de logística sustentável padronizado, no que diz respeito aos instrumentos e estabelecimentos de metas mínimas a serem desenvolvidas. Os estudos de caso, nesta pesquisa segmentados por ramo de justiça, poderão também ofertar insumos para possíveis correções, por parte do Conselho Nacional de Justiça, no cumprimento da referida resolução e conseqüente aperfeiçoamento para melhoria dos PLS do Judiciário.

Inicialmente, antes de dar seguimento ao desenvolvimento do trabalho, faz-se necessário contextualizar historicamente os fatos que deram início às discussões sobre sustentabilidade no cenário mundial e no Brasil para melhor compreensão sobre como a matéria passou a ser tratada como política pública até chegar ao Poder Judiciário brasileiro.

Os debates sobre questões envolvendo o meio ambiente foram ganhando força a partir de 1950, após grandes tragédias ambientais que ocorreram no mundo como a chuva ácida em

Londres⁵, que matou mais de quatro mil pessoas e a contaminação na Baía de Minamata no Japão⁶, como discorre Hogan (2007). O reforço para que a matéria fosse discutida sobreveio com a academia por meio de publicações como a “Primavera Silenciosa”, de Carson (1962), “A Tragédia dos Comuns”, de Hardin (1968) e os “Limites do Crescimento”, fruto do estudo de pesquisadores que compunham o Clube de Roma (MEADOWS; MEADOWS; RANDERS; BENHRENS II, 1972).

O trabalho de Carson tinha como foco o uso desenfreado de agrotóxicos no pós-guerra e teve papel protagonista na proibição do uso do inseticida DDT (dicloro-difenil-tricloroetano). Hardin (1968), ao trazer à reflexão a finitude dos recursos e insumos disponíveis dado o crescimento de uma população que sempre quer maximizar sua satisfação, salientou:

Cada homem está preso em um sistema que o compele a aumentar seu rebanho sem limites - num mundo que é limitado. Ruína é o destino para o qual todos os homens correm, cada um perseguindo seu próprio interesse em uma sociedade que acredita na liberdade dos bens comuns. Liberdade num terreno baldio (common) traz ruína para todos (HARDIN, 1968, tradução nossa).⁷

Já o modelo do Clube de Roma expôs o colapso que os sistemas do planeta sofreriam caso o crescimento econômico e populacional mantivesse as tendências da época. Apesar dos fatos indubitáveis, iniciou-se assim a polarização das discussões em torno da degradação ambiental: a culpa dos desgastes seria do desenvolvimento econômico ou do crescimento populacional? Haveria possibilidade de conciliação? Vieira e Cader (2007) compactuam desse questionamento no qual a saída estaria no ecodesenvolvimento. Segundo os autores, o dilema “não está em crescer ou não crescer, mas sim como crescer, o que implica uma mudança qualitativa das estruturas produtivas, sociais e culturais da sociedade”.

O conceito de sustentabilidade começou a ser desenhado por ocasião das discussões decorrentes da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em 1972, em Estocolmo, na Suécia. As décadas de 70 e 80 foram marcadas por uma série de acordos internacionais e, aos poucos, a pauta começou a ganhar notoriedade ao serem constituídas, de forma inédita, unidades governamentais especializadas em meio ambiente.

⁵ Em 1952, Londres foi acometida pelo fenômeno da chuva ácida causada pela quantidade excessiva de queima de carvão e diesel. O fato foi provocado por uma inversão térmica e anos de medidas preventivas ignoradas pelo governo britânico quanto à imposição de leis mais rígidas que visassem a qualidade do ar.

⁶ O desastre ambiental no Japão foi causado pela dispersão de resíduos de mercúrio na baía de Minamata, que contaminou os peixes da região durante mais de 20 anos. Os efeitos começaram a aparecer em 1956 quando toda a fauna marinha da região já estava contaminada.

⁷ “*Each man is locked into a system that compels him to increase his herd without limit — in a world that is limited. Ruin is the destination toward which all men rush, each pursuing his own best interest in a society that believes in the freedom of the commons. Freedom in a commons brings ruin to all.*”

Em 1974, a Declaração de Cocoyoc, no México, que envolveu a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio-Desenvolvimento (UNCTAD) e do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), destacou:

Novas abordagens aos estilos de desenvolvimento devem ser introduzidas a nível nacional. Elas exigem pesquisas imaginativas sobre o consumo alternativo de padrões, estilos tecnológicos, estratégias de uso do solo, assim como estrutura e os requisitos educacionais para sustentá-los. A absorção de recursos e o consumo excessivo de criação de resíduos deve ser restringido enquanto a produção do essencial para as camadas mais pobres da população é intensificada. Baixo desperdício e tecnologias limpas devem substituir as que causam problemas ambientais” (tradução nossa).⁸

Era perceptível que o consumo excessivo de recursos e o não tratamento de resíduos, entre outros fatores, impactavam fortemente na economia. Em outras palavras, o mercado, para crescer economicamente, sem ter que pagar um preço alto adiante, tinha de pensar num modo de produção sustentável e os governos deveriam evoluir em estratégias e diretrizes em nome de um bem maior. Diferentemente do ritmo frenético de produtividade massificada provocado pelo período pós Revolução Industrial, em que não havia qualquer preocupação com o meio ambiente, o movimento da terceira onda descrito e previsto por Toffler (2001, p. 290) trazia consigo uma concepção de crescimento econômico e a necessidade de “compreender as relações ecológicas de modo a podermos amortecer os nossos impactos com a natureza ou a canalizá-los de forma construtiva”.

Consensos mundiais surgiam ao passo que um processo construtivo de autoridade em torno das temáticas caminhava para um fechamento fundamental: o Relatório *Brundtland* (1987, p. 9 e 49). Fruto da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), também intitulado de “Nosso Futuro Comum”⁹, o relatório trouxe consigo a definição de desenvolvimento sustentável como:

O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.

[...]

Na sua essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas.

⁸ Tradução livre de “[...] *new approaches to development styles ought to be introduced at the national level. They call for imaginative research into alternative consumption patterns, technological styles, land-use strategies as well as the institutional framework and the educational requirements to sustain them. Resource-absorbing and waste-creating overconsumption should be restrained while production of essentials for the poorest sections of the population is stepped up. Low waste and clean technologies should replace the environmentally disruptive one*”.

⁹ *Our Common Future*.

Temáticas como aquecimento global, camada de ozônio e medidas de ecoeficiência passaram a compor as discussões globais dos países mais ricos do mundo, o que acabou refletindo de forma positiva nas instituições públicas. Estudos divulgados pelo Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC)¹⁰ são acompanhados pela sociedade civil, segmento cada vez mais representativo no processo de construção de políticas públicas em torno do dual crescimento econômico/sustentabilidade.

Enquanto isso, no Brasil (1983), apesar dos importantes avanços na legislação infraconstitucional como a Política Nacional de Meio Ambiente¹¹ e várias outras legislações específicas nesse campo, foi com a Carta Magna de 1988 (BRASIL, 1988) por meio do Capítulo IV – do Meio Ambiente, que a sustentabilidade ganhou novo fôlego ao encontrar-se alinhada com o conceito de desenvolvimento sustentável publicado no Relatório *Brundtland* (1987). No artigo 225, encontramos a definição amplamente difundida para a implementação de agendas que visam a preservação do meio ambiente, a eficiência do gasto e o papel socioambiental das organizações, sejam elas públicas ou privadas, como será demonstrado no decorrer deste trabalho.

A Constituição Cidadã (BRASIL, 1988) consolida a visão tridimensional do conceito de sustentabilidade, agregando as diretrizes em um único preceito, fomentado pelo art. 170 e complementado pelo art. 225. Dessa forma, Estado e sociedade devem atuar de modo conjunto para alcançar êxito quanto à ordem econômica e à preservação de recursos naturais essenciais à qualidade de vida.

Por sua vez, a ordem econômica se constrói por meio da justiça social (BRASIL, 1988, art. 170), essencial para que a dignidade da pessoa humana, direito fundamental, seja alcançada. Em sequência, observa-se que o preceito que trata dos direitos econômicos incluiu no repertório de princípios a defesa e manutenção do meio ambiente.

¹⁰ O IPCC é composto por cientistas voluntários de vários países (inclusive o Brasil) e foi criado em 1988 pela Organização Meteorológica Mundial e Nações Unidas tendo como missão municiar os governos com informações científicas que possam ser utilizadas para o desenvolvimento de políticas climáticas. Os relatórios de avaliação do IPCC têm contribuído para que países possam rever suas estratégias de crescimento econômico alinhadas à situação climática mundial. O último relatório (2018) alerta sobre a adoção de medidas urgentes para que o aquecimento global não ultrapasse 1,5°C, previstos para o período de 2030 a 2052, em razão do aumento dos gases de efeito estufa (GEE).

¹¹ A Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente - PNMM, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. A política tratou de forma global as questões ambientais e trouxe, entre seus objetivos, a compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e o princípio do poluidor-pagador. Inovações como a avaliação de impacto e o licenciamento ambiental surgiram como instrumentos condicionantes para o exercício de atividades potencialmente poluidoras e representaram uma quebra de paradigma sobre a temática num cenário sob regência da Constituição de 1967.

Ao observarmos parte dos dispositivos constitucionais sob um viés sustentável, indaga-se sobre o que poderia ser realizado para conciliar o desenvolvimento econômico e, concomitantemente, reduzir de modo considerável os problemas socioambientais do Brasil.

Entende-se que a solução estaria na efetivação de um desenvolvimento sustentável sob variados prismas, desde a atuação do Estado com implantação de políticas públicas mais efetivas (devidamente prototipadas, avaliadas e monitoradas) a ações internas e externas precedidas de um conjunto consistente de reformas (tributária, previdenciária, eleitoral e política, entre outras), no qual o Estado fortalecido é exemplo para a sociedade.

Como nos propõe Mendes (2014), essa transformação ou transmutação do padrão de “baixo crescimento com redistribuição dissipativa” para a redução das desigualdades e consequente impulso ao mercado de trabalho e crescimento do país, assim como a participação e o empoderamento do cidadão, são fundamentais na construção de novos paradigmas voltados ao consumo consciente e responsável. A manutenção de padrões econômicos, sociais e espaciais de forma desigual, assim como a discriminação, corroboram para a continuidade de situações de degradação ambiental, desigualdade e insustentabilidade (LEACH, 2016).

Na série histórica de debates sobre a matéria, a Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro no ano de 1992, representou, até os dias atuais, a maior mobilização global em torno do tema. Os resultados trouxeram grandes transformações para o governo brasileiro com a publicação da Agenda 21 e da Agenda 21 Brasileira e, nesse contexto, o Brasil firmou-se como ator fundamental nas discussões internacionais nesse campo. Percebia-se, naquele momento sem precedentes, o conceito de desenvolvimento sustentável sendo difundido em ampla escala e ganhando vida própria.

A Agenda 21 Brasileira (BRASIL, 2004) foi desenhada de forma participativa entre Estado e sociedade civil, conferindo total transparência ao processo de construção para posterior implementação. Elaborada de forma sistematizada, envolveu os diversos níveis governamentais, deixando à mostra a transversalidade com outras políticas que envolvem economia, produção e consumo sustentáveis, combate à pobreza, saúde, saneamento, educação, agricultura, inclusão social, gestão sobre uso de espaços, energia, transporte, qualidade da água, ecoeficiência, modernização do Estado, relações internacionais e responsabilidade social de empresas. Como explicita, introdutoriamente, a Agenda 21 Brasileira (BRASIL, 2004, p. 15), é imprescindível que:

- o nível de consciência ambiental e de educação para a sustentabilidade avance;
- o conjunto do empresariado se posicione de forma proativa quanto às suas responsabilidades sociais e ambientais;

- a sociedade seja mais participativa e que tome maior número de iniciativas próprias em favor da sustentabilidade;
- a estrutura do sistema político nacional apresente maior grau de abertura para as políticas de redução das desigualdades e de eliminação da pobreza absoluta;
- o sistema de planejamento governamental disponha de recursos humanos qualificados, com capacidade gerencial, distribuídos de modo adequado nas diversas instituições públicas responsáveis;
- as fontes possíveis de recursos financeiros sejam identificadas em favor de programas inovadores estruturantes e de alta visibilidade.

Os debates mundiais acerca do tema, assim como os resultados gerados por esse movimento, poderiam ter agido como um estímulo nas instituições públicas brasileiras sobre a necessidade de implementação de políticas socioambientais que trouxessem à reflexão o padrão insustentável de consumo relativo ao funcionamento da máquina administrativa do Estado. Contudo, no processo de internalização das mudanças, não se sai da inércia facilmente e opta-se por se manter o *status quo* da chamada “zona de conforto” comportamental (THALER; SUSTEIN, 2008; FREITAS, 2016).

Este trabalho é organizado em sete capítulos. A parte introdutória apresentou a questão de pesquisa e discorreu sobre a contextualização histórica do tema, destacando-se as principais discussões sobre meio ambiente que ensejaram a inserção de diálogos sobre a sustentabilidade pelas instituições públicas brasileiras.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, que primeiramente trará o embasamento teórico para o estudo, no qual são analisadas as dimensões da sustentabilidade preconizadas pelo Relatório *Brundtland* (1987), mais tarde explicitadas por Elkington (1994), Sachs (2008) e Sen (1998). Enriquecem a dissertação os estudos de Freitas (2016) quanto à proposição jurídico-política da sustentabilidade, assim como à interação ética do termo, bem como posicionamentos do Ministro Ayres Britto.

A compreensão da responsabilidade socioambiental como valor institucional capaz de mudar paradigmas na administração pública é trazido pela Cartilha da Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P e pelas Normas Brasileiras de Referência (NBR) 16001 e 26000 (ABNT, 2008 e 2010). Essa visão multidimensional auxiliará na importância da responsabilidade socioambiental como valor institucional capaz de mudar paradigmas na administração pública.

Os estudos de Howlett, Ramesh e Perl (2013) balizarão as análises delineadas sobre o papel da sustentabilidade como política pública, assim como as definições de Rua (2013) quanto às características de eficácia, eficiência e efetividade. A compreensão dos mecanismos de avaliação e instrumentos de monitoramento, vitais para o trabalho apresentado, serão

imprescindíveis para entendimento dos Planos de Logística Sustentável (PLS) como instrumento de gestão, trazidos à baila por meio da visão sistêmica de Martins e Marini (2010).

O terceiro capítulo apresenta a metodologia aplicada ao trabalho, que envolveu pesquisa qualitativa no sentido de se identificar o processo de maturação da sustentabilidade como política pública no âmbito do Poder Executivo federal até a publicação da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 201 (BRASIL, 2015). Na sequência, apresenta-se como se avaliou a efetividade ou não da política no âmbito do Poder Judiciário, e como se realizou a escolha dos tribunais objetos dos estudos de caso e dos indicadores considerados.

Posteriormente, no quarto capítulo será apresentado como a questão começou a ser tratada na gestão pública brasileira no que se refere às práticas internas do Poder Executivo. Iniciativas como a A3P, o Programa de Eficiência do Gasto (PEG), o Programa Esplanada Sustentável (PES) e o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) serão estudadas e analisadas criticamente, pois antecederam o normativo do CNJ e serviram de modelo para ele. Trata-se, portanto, do primeiro resultado da pesquisa, visto que essa sistematização histórica se faz necessária para a compreensão das práticas de sustentabilidade atualmente em curso, incluídas as do Poder Judiciário.

O quinto capítulo procura demonstrar a importância do papel exercido pelo CNJ, órgão responsável pela formulação de políticas judiciárias e administrativas, imprescindível para que políticas públicas de gestão sejam adotadas. Nesse sentido, é fundamental compreender como as questões relacionadas à sustentabilidade surgiram no Poder Judiciário e o processo de maturação percorrido até a publicação da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Será analisada a estrutura formal da norma, em que se destaca a obrigatoriedade de criação das unidades e/ou núcleos socioambientais e de adoção do PLS, assim como os resultados do III Balanço Socioambiental do Poder Judiciário

Serão apresentados, no sexto capítulo, os estudos de caso avaliados quanto à efetividade de aplicabilidade da norma em cinco tribunais distintos: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (Minas Gerais), Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, Tribunal de Justiça Militar de São Paulo e Seção Judiciária do Amapá. Ao final do capítulo, será apresentada uma análise crítica e a expectativa é encontrar as respostas para a questão de pesquisa.

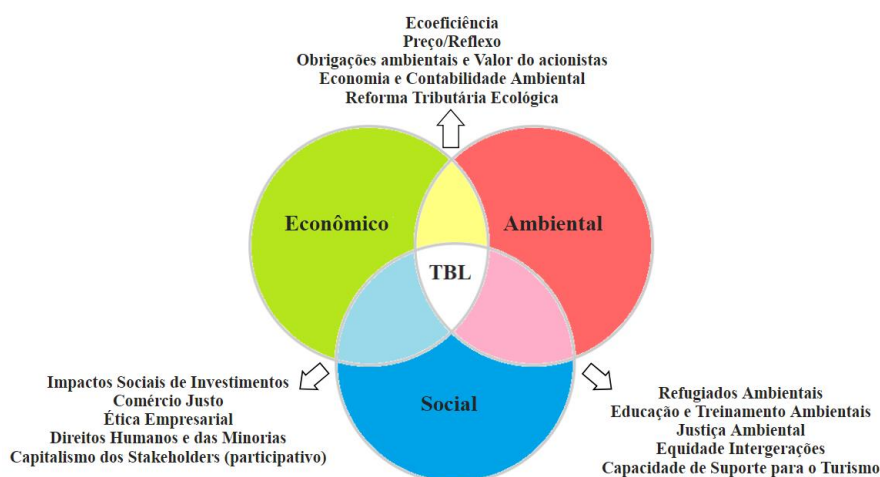
Por fim, espera-se, nas considerações finais, que se possa demonstrar o caminho percorrido para a inserção da sustentabilidade no Poder Judiciário até o presente momento auferindo-se a efetividade da norma nacional que cuida da temática, com sugestões de melhoria e pontos de reflexão.

Capítulo 1

SUSTENTABILIDADE NAS SUAS VARIADAS DIMENSÕES

O conceito de sustentabilidade nas variadas dimensões tem como referência teórica o Relatório *Bruntland* (1987) reforçado pelos trabalhos de Elkington (1994), sociólogo que cunhou o termo “*Triple Bottom Line*” - *TBL*, ou triplo pilar da sustentabilidade, na qual são consideradas as dimensões econômicas, ambientais e sociais do termo (Figura 2).

Figura 2 – “Entrelinhas” dos pilares do modelo *TBL* de Elkington



Fonte: Adaptação da autora com base no modelo de Elkington (1994).¹²

A interconexão de variáveis refletida na Figura 1 nos traz à pluralidade de visões que a sustentabilidade propõe, como já mencionado no capítulo introdutório deste trabalho. Outros autores como sem (1999), Sachs (2008) e Freitas (2016) foram adiante e trouxeram a evolução do conceito sob novas perspectivas. É o que se pretende abordar de forma sucinta.

O termo sustentável tem como origem o verbo sustentar, ou *sustentare* no latim, que também significa defender, apoiar, conservar, cuidar (BOFF, 2012). Na meditação do ilustre ministro Carlos Ayres Britto (2018), por ocasião do V Seminário de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, a sustentabilidade tem como ideia “a permanência no tempo ou a

¹² No modelo TBL de Elkington (1994) - “*Profit, Planet, People*” destacam-se as interseções entre cada pilar.

retroalimentação”. Com foco no cuidar da coisa pública quanto ao funcionamento da máquina administrativa, o conceito nos traz os sentidos de permanência e inovação, condição *sine qua non* para que possa ser intergeracional. Não seria a sustentabilidade um direito fundamental?

A resposta a essa pergunta já tinha sido trazida por Freitas (2016) ao considerar, sob a perspectiva jurídica-política, o desenvolvimento sustentável ou a sustentabilidade como uma questão principiológica que encontra cerne na Carta Magna de 1988, especialmente nos arts. 3º, 170, VI e 225, como direito fundamental que alcança a dignidade humana.

Para o referido autor, o princípio da sustentabilidade estabelece, com eficácia direta e imediata, o “reconhecimento da titularidade dos direitos daqueles que ainda não nasceram” (FREITAS, 2016, p. 35), pressupondo-se assim a interconexão das gerações passadas e presentes. O pensamento sistêmico no qual todas as externalidades devem ser consideradas é condição intrínseca do desenvolvimento sustentável. Esse prisma deixa transparente a visão de que o desenvolvimento sustentável não pode ser abdicável.

Ainda sob a perspectiva jurídica-política do termo trazida à luz pelo artigo 225 da CF, Freitas (2016, p. 57) afirma que “a sustentabilidade é que deve adjetivar, condicionar, infundir as suas características ao desenvolvimento, nunca o contrário”. Na linha de pensamento do autor, conclui-se que os efeitos quantitativos e o consumo desenfreado não podem ser percebidos como sinal de crescimento econômico, sob pena de mantermos um padrão autofágico de desenvolvimento que traz consigo a condenação de meio que vivemos.

Ponto substancial no qual podemos alcançar a dimensão da sustentabilidade é a interrelação com os princípios norteadores da administração pública expostos no art. 37 da Carta Magna. Na reflexão do Ministro Ayres Britto, há relação intrínseca da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência com a sustentabilidade. Em suas palavras, como atender e preservar a legalidade “*onde todos são iguais perante a lei, a vida*”; a impessoalidade “*não se trata de ser A, B ou C, trata-se da “desfulanização*”; a moralidade “*aquilo que é moral, íntegro, decente, sem manchas*”; a publicidade por meio da “*transparência, visibilidade, o governo do poder público em público com a excomunhão da cultura do bastidor onde não há tema tabu e nada vai para debaixo do tapete*”; e a eficiência onde “*o Estado deve ser competente e preparado em tudo o que faz pois é a personalização jurídica da coletividade, e esta merece o melhor*” sem ser sustentável, um bem jurídico tão maior?

Talvez as questões levantadas por Britto (2018) encontrem resposta na concepção jurídico-política da sustentabilidade e, porque também não dizer, complementadas pela dimensão ética proposta por Freitas (2016), na qual a universalização do bem-estar social está

intrinsecamente ligada à racionalidade do ser humano de seu dever para consigo e para com os outros, em busca de um equilíbrio íntimo e interativo com o meio ambiente.

À vista disso, entende-se ser dever constitucional do Estado pautar as ações pela ética em busca do bem-estar coletivo, e nesse sentido, nos diz o ilustre Professor: “Daí que se mostra eticamente vital introduzir uma alocação defensável dos recursos públicos poupados, agora redirecionados à universalização do bem-estar, em vez de devorados pelo submundo de falsas prioridades das oligarquias concentradas” (FREITAS, 2016, p. 66).

O pensamento de Freitas (2016) encontra lastro no discurso do economista Amartya Sen (1999) sobre o distanciamento da economia moderna com relação à ética como uma das causas do empobrecimento da economia do bem-estar. Em sua visão, a maximização de interesses pessoais afasta o comportamento humano da ética resultando em seus efeitos nocivos para o todo (SACHS, 2008; FREITAS, 2016).

No que concerne ao pilar econômico da sustentabilidade explicitado por Elkington (2012), o lucro aparece como principal objetivo. Contudo, uma empresa sustentável deve levar em consideração o capital físico, financeiro, humano e até mesmo intelectual. A sustentabilidade econômica deve considerar externalidades sociais e ambientais e a visão do negócio deve considerar a própria sustentação a longo prazo. Nesse sentido, iniciativas de *benchmarking*, inovação, *ecodesign* e ecoeficiência são fundamentais para manter-se no mercado. Essa visão também é compartilhada por Freitas (2016, p. 72), ao reforçar a importância da inovação tecnológica e sobretudo da regulação de mercado para que “a eficiência guarde real subordinação à eficácia”.

Quando se reflete sobre as práticas internas da administração pública quanto ao pilar econômico o que se espera não é o lucro, mas a melhor aplicação dos recursos públicos e entregas satisfatórias de serviços ao cidadão. Especificamente no caso do Poder Judiciário, almeja-se atender melhor o jurisdicionado a um custo aceitável pelo Estado e pela sociedade.

Nesse diapasão, as ponderações quanto às dimensões ética e jurídico-política trazidas por Freitas (2016) e aplicáveis aos princípios do art. 37 da CF levantadas por Britto (2018) foram propositais, visto serem as mesmas que conduzem o rito licitatório exposto na Lei nº 8.666/1993. A norma balizadora para as aquisições e contratações públicas incorporou recentemente à seleção da proposta mais vantajosa e à probidade administrativa, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, este último objetivo acrescido por força da Lei nº 12.349, de 2010.

Quanto à dimensão social, Elkington (2012) compreende que as questões estão relacionadas à ética, saúde, educação ou valoração das habilidades do capital humano. Em seu

trabalho, ele cita Fukuyama¹³ (1995), ao afirmar que o conceito de capital social é “uma capacidade que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em partes dela”, ou seja, movidas por um sentimento comum, as pessoas são capazes de trabalharem conjuntamente, fator crítico para a sustentabilidade. Nesse sentido, o grande benefício seria a redução do atrito social:

[...]se as pessoas que trabalham juntas em um empreendimento confiam umas nas outras porque elas estão operando de acordo com um conjunto comum de normas éticas, os negócios custarão menos. Tal sociedade será mais capaz de inovar organizacionalmente, já que o alto grau de confiança permitirá o surgimento de uma maior variedade de relacionamento social. (FUKUYAMA, 1995, *apud* ELKINGTON, 2012, p. 124).

Os autores Silva e Shimbo (2001) propõem que a dimensão social seja condutora de maior equidade ao viabilizar oportunidades de crescimento a todas as camadas da sociedade, respeitando-se a diversidade de expressão, num cenário em que não há espaço para a exclusão, discriminação ou pobreza. Nessa perspectiva, Sachs (2008) pondera sobre o desenvolvimento incluyente e justo, no qual a educação, o exercício e igualdade dos direitos sociais (saúde, educação, moradia), cívicos e políticos são condições fundamentais para a sustentação e sustentabilidade econômica (FREITAS, 2016). Mais uma vez as variáveis se entrelaçam.

No que se refere ao pilar ambiental em senso estrito, VILLAC *et al.* (2016)¹⁴, *apud* Villac (2018) afirmam que é o mais fácil de ser compreendido por gestores públicos, dada a riqueza de normativos voltados à área. São desde políticas nacionais expressas por leis federais até mesmo regulamentações de órgãos fiscalizadores como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (Ibama) ou a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), entre outros. Para Elkington (2012), o pilar ambiental está relacionado ao capital natural e interconexão com as atividades econômicas.

O desequilíbrio ambiental gerado por atividades econômicas que não consideram o pilar ambiental como estruturante é preocupante se considerarmos, por exemplo, as bases energéticas que são utilizadas para a fabricação de bens de consumo inovadores e altamente tecnológicos como *tablets* e celulares (ABROMOVAY, 2012). Faz-se necessário compreender a importância sobre o ciclo de vida dos produtos, desde a extração, processo de fabricação, logística de distribuição, tratamento de rejeitos e descarte de resíduos. Por esse ângulo, Abromovay (2012, p. 22) sugere “a governança dos limites no uso de materiais, de energia e nas emissões de gases de efeito estufa”, visto que apenas a inovação tecnológica não será capaz de conter as

¹³ Fukuyama, Francis. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. Hamish Hamilton, 1995.

¹⁴ Estudos apresentados no Simpósio Luso Brasileiro de Modelos e Práticas de Sustentabilidade, organizado pelo Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo e pela Universidade Nova Lisboa.

desigualdades sociais características da distribuição e empregos dos recursos materiais disponíveis. A dimensão ambiental da sustentabilidade pressupõe que as atividades econômicas tenham um olhar sistêmico para toda a cadeia produtiva, que não envolve apenas a indústria, mas também o consumidor e sua atitude responsiva e responsável para com o meio ambiente do qual desfruta.

O olhar multidimensional da sustentabilidade proposto por Sachs (2009), também abraçado por Guimarães (2008, *apud* GUIMARÃES; FEICHAS, 2009, p. 314), insere ainda as variáveis culturais (respeito às tradições locais na inclusão de processos de inovação e abertura para mercados), ecológicas (limitação quanto ao uso de recursos não-renováveis e preservação do capital natural quanto aos recursos renováveis), territoriais (que compreende o equilíbrio quanto aos assentamentos humanos e respectivas atividades, melhorias dos sistemas urbanos, superação de disparidade entre regiões e mecanismos de desenvolvimento ambiental alinhados à biodiversidade) e políticas (no que tange à governabilidade nacional e internacional incluindo os esforços para garantia da paz, cooperação entre países e, preservação de patrimônios comuns a todos), que complementam o conceito e dão a amplitude de sua transversalidade.

Cumpramos ressaltar, como nos esclarece Silva e Shimbo (2001, p. 75) em artigo que discute os princípios norteadores da sustentabilidade, que os modelos propostos por Sachs, Mitchell *et al.* e *Sustainable Seattle*¹⁵, reiteram que a pluralidade da sustentabilidade tem caráter indissociável entre suas dimensões e é caracterizada por constituir um processo temporal e dinâmico em constante construção e permanente avaliação. Os autores afirmam que a sustentabilidade possui caráter interdisciplinar, no qual o conhecimento e a interação entre diversas áreas do conhecimento são condições fundamentais para sua compreensão teórica e prática assim como o processo participativo deve ser valorizado e incentivado como fundamental para o alcance dos objetivos pretendidos.

Por fim, a sustentabilidade tem caráter espacial diante da necessidade de “inserção e interação dos contextos locais com os mais amplos, contemplando também as causas e consequências das “pegadas ecológicas” (SILVA; SHIMBO, 2001, p. 77).

Essa profusão de prismas pode ser verificada no Relatório *Brunland* (1987), o qual, no decorrer da análise da crescente interdependência entre economia e ecologia, aborda detalhadamente grande parte dos aspectos citados pelos autores aqui mencionados e enumera as medidas urgentes a serem adotadas em prol do desenvolvimento sustentável, entre as quais destacamos: a redução da pobreza e das desigualdades sociais; a implementação de políticas de

¹⁵ Indicadores de Sustentabilidade da cidade de Seattle, no estado de Washington nos Estados Unidos da América. Os estudos são citados por Silva e Shimbo (2001).

austeridade econômica que visem a eficiência administrativa; a internalização de padrões de consumo e produções mais sustentáveis; o incremento de políticas nacionais internacionais que tencionem o crescimento, o investimento e o comércio com acordos mais equitativos; a transferência de tecnologia e o fortalecimento de políticas ambientais (controle de poluição, incentivo à tecnologias limpas, redução do desperdício, fomento à biotecnologia, respeito às limitações ecológicas, redução do consumo de matérias-primas não renováveis, diversidade de produção, acesso equitativo de recursos etc.).

1.1 Responsabilidade socioambiental – a internalização da sustentabilidade nas organizações

A preocupação mundial quanto aos atuais padrões de consumo e forma de desenvolvimento tem alertado os organismos internacionais e nações mundo afora quanto à importância de sensibilizar as organizações e as pessoas para as questões relativas aos direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Em outras palavras, diante do que se espera como desenvolvimento sustentável, faz-se mister que o Poder Público, assim como corporações privadas, reavalie formas de atuação, assumindo a responsabilidade socioambiental que lhes é inerente.

O caminho ideal para que as organizações se transformem, ao considerarem o equilíbrio harmônico dos aspectos ambientais, econômicos e sociais, deve ter início com o comprometimento dos responsáveis pela administração em reavaliar diretrizes estratégicas, com efetivas mudanças inseridas na visão de cada organização e comunicação com o corpo funcional. Segundo Trevisan *et al.* (2008, p. 2), “a responsabilidade socioambiental deixou de ser uma opção para as organizações, ela é uma questão de visão, estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência”.

Para a construção dos conceitos e aplicabilidade da responsabilidade socioambiental, um dos instrumentos que surgiram, na esfera pública brasileira, foi a Cartilha da A3P (1999) mas também serviram de modelo as diretrizes de Responsabilidade Social Corporativa (RSC – conceito aplicado a empresas com preocupações sociais orientadas ao ambiente de negócios e público interno de funcionários), que derivaram do Pacto Global e da *Global Reporting Initiative* (GRI), em conjunto com a Norma Nacional de Responsabilidade Social, a ABNT NBR 16001, de 2004¹⁶.

¹⁶ A NBR 16001 teve uma segunda versão apresentada em 2012 e teve como diretriz internacional a ISO 26000. Fonte: Inmetro.

O Pacto Global¹⁷ surgiu em 1999, no Fórum Econômico de Davos, e é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que procura difundir a prática de valores fundamentais de direitos humanos, trabalho e meio ambiente no meio empresarial. Ao ser lançado em 2000, o Pacto tinha como objetivo contribuir para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio¹⁸ (ODM), agenda mundial com foco no combate à pobreza extrema e na redução das desigualdades.

Num cenário de globalização, a GRI (1997) busca incorporar questões qualitativas com metodologias de aferição e aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade de forma a tornar mais homogêneas, transparentes, fidedignas e acessíveis as informações relativas à responsabilidade social das empresas privadas (GASPARINO; RIBEIRO, 2007; GUIMARÃES; FEICHAS, 2009).

Ao longo do tempo, a RSC assumiu variações nominais como Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que abrange um leque mais amplo de beneficiários, desde a qualidade de vida e bem-estar dos funcionários da empresa até a redução de impactos negativos causados por sua atividade na comunidade e no meio ambiente; e Responsabilidade Social Ambiental (RSA) que revela um compromisso da empresa não somente com pessoas e valores humanos, mas também com o meio ambiente.

A NBR 16001 (ABNT, 2012) trouxe consigo o reconhecimento da importância do desenvolvimento sustentável para o crescimento e desempenho das organizações, sejam elas privadas, públicas ou organizações não governamentais (ONG's) e assim define responsabilidade social:

Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (ABNT NBR 16001:2012)

Em 2010, foi publicada, pela ABNT, a NBR ISO 26000, que cuida das diretrizes sobre Responsabilidade Social e compreende “o propósito das organizações em incorporarem

¹⁷ Iniciativa da gestão de Kofi Annan desenhada para alinhar as empresas privadas aos dez princípios universais relacionados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e corrupção. Segundo dados do Pacto Global – Rede Brasil, configura a maior rede de sustentabilidade do mundo com mais de 13 mil membros em mais de 160 países.

¹⁸ Os ODM eram compostos por oito objetivos que tiveram duração de 15 anos (2000-2015). Com o fim do prazo estipulado, sobreveio a Agenda 2030 (2015-2030) com dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para acesso aos ODS, ver: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>.

considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente”. Traz a mesma definição de responsabilidade social da já citada NBR 16001 (ABNT, 2012), mas sem a finalidade de certificação.

Não se pretende aqui esgotar o assunto quanto às definições ou instrumentos existentes que procurem diagnosticar até que ponto uma instituição é socialmente ou socioambientalmente responsável. Sequer o conceito do termo está pacificado. No entanto, diante do material brevemente apresentado, entende-se viável a consecução do trabalho direcionado ao Poder Judiciário brasileiro.

1.2 Sustentabilidade como política pública

As transformações ocorridas no decorrer do século XX foram marcantes quanto à forma de organização e atuação do Estado e tiveram impacto na forma de relacionamento com a sociedade e o mercado. Essas relações necessitam estar em constante aperfeiçoamento para que apresentem um melhor desempenho e sejam eficazes, consideradas as diversas realidades sociais em desenvolvimento (TREVISAN; BELLEN, 2008). Por essa perspectiva, o conceito de políticas públicas apresentado por Saravia (2006, p. 24 e 25) se aplica ao contexto do trabalho ora apresentado:

Trata-se de um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, ideias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica – consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política. Com uma perspectiva mais operacional, poderíamos dizer que ela é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.

Com base nessa perspectiva, pode-se dizer que a sustentabilidade pode ser vista como política pública, objeto de agendas variadas como se pretende demonstrar.

Para Holewtt, Ramesh e Perl (1955), a política pública, ou *policy-making*, cuida essencialmente “de atores cercados por restrições que tentam compatibilizar objetivos políticos com meios políticos, num processo que pode ser caracterizado como “*resolução aplicada de problemas*”. Nesse mesmo sentido, Secchi (2013) afirma que o conceito de políticas públicas está diretamente vinculado ao protagonismo jurídico de seu ator. Essa é a visão estatista que

considera as políticas públicas como de iniciativa do Poder Público, que conta com um componente ‘imperativo’, ou seja, são amparadas na lei (RUA, 2013).

Abordagem diversa é a “policêntrica” ou multicêntrica, na qual a política pública não está concentrada no poder do Estado. Atores sociais inclusos “*policy networks*” (redes de políticas públicas), bem como organismos não governamentais e internacionais teriam o poder de produzir políticas públicas (RUA, 2013).

Percebendo a diversidade de características que o termo “políticas públicas” proporciona, Saravia (2006, p. 31) enumera alguns elementos comuns:

a) institucional: a política é elaborada ou decidida por autoridade formal legalmente constituída no âmbito da sua competência e é coletivamente vinculante; b) decisório: a política é um conjunto-sequência de decisões, relativo à escolha de fins e/ou meios, de longo ou curto alcance, numa situação específica e como resposta a problemas e necessidades; c) comportamental, implica ação ou inação, fazer ou não fazer nada; mas uma política é, acima de tudo, um curso de ação e não apenas uma decisão singular; d) causal: são os produtos de ações que têm efeitos no sistema político e social.

O autor afirma que o formato de cada modelo levará em consideração “cada sociedade específica” e o grau de maturidade poderá ou não concorrer para o equilíbrio, eficácia e efetividade das políticas, colaborando para a participação de atores interessados e transparência nos processos decisórios.

O processo de cada política pública pode ser analisado como sendo composto por diversas fases. Conforme nos traz Secchi (2013), mostram-se como estágios principais: a identificação do problema; a formação da agenda; a formulação de alternativas; a tomada de decisão; a implementação; a avaliação; e a extinção. Contudo, não necessariamente as políticas públicas percorrem esse caminho, fato que nos trouxe abordagem que contesta o “*policy cycle*”: o “*Garbage Can Model*” ou “Modelo da Lata do Lixo”. Nessa perspectiva levantada por Cohen, March e Olsen (1972, *apud* SECCHI, 2013, p. 44), não há ordem exata de tempo, nem de soluções, tampouco de problemas para que a política pública aconteça.

Para Frey (2000), há três fases comuns a toda política pública: a formulação, a implementação e o controle dos impactos da política ou avaliação, modelo também adotado por Saravia (2006).

No caso em estudo, o esforço do trabalho estará concentrado na avaliação da efetividade das políticas públicas sustentáveis adotadas pelo Poder Judiciário à luz da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), tendo em vista a mesma já ter sido implementada, ou melhor, ter processo de implementação consolidado.

Como afirmam Trevisan e Bellen (2008), a fase de avaliação de políticas e da correção de ação é o momento oportuno para analisar os impactos da política quanto à efetividade,

pensamento que vai ao encontro do que se pretende quanto à apreciação dos resultados gerais do III Balanço Socioambiental do Poder Judiciário e dos Planos de Logística Sustentável (PLS) nas organizações objeto dos estudos de caso.

As políticas públicas sustentáveis por parte da administração pública federal constituem questão que, apesar das laudáveis iniciativas do Poder Executivo federal, tem apresentado problemas na implementação e avaliação, assuntos a serem abordados no capítulo 4. Agendas fragmentadas vêm e vão sem o condão de consolidar o potencial que a sustentabilidade possui como política pública. Sobre esse aspecto, relevante são as afirmações de Martins (2003, p. 221) quanto à fragmentação das agendas públicas:

A natureza fragmentária das políticas públicas, em particular das políticas de gestão, que eclodem em contextos de crescente complexidade, não apenas sugere que a racionalidade é limitada, mas por outro lado, por ser maximizada no sentido de se manter a fragmentação sob algum grau de controle.

Como se não bastasse o fracionamento e descentralização, as práticas de sustentabilidade na administração pública, talvez por insciência ou preconceito quanto ao termo, ainda estão arraigadas numa visão conservacionista e unidimensional como nos lembra Freitas (2016). O fato é que até agora não se alcançou o pretendido.

Nessa linha de pensamento, o Relatório *Bruntland* (1987, p. 68) suscitava discussão ao fazer alusão à elaboração de políticas públicas independentes (“as organizações setoriais tendem a buscar objetivos setoriais e a considerar efeitos sobre outros setores como efeitos colaterais, só os levando em conta se a isso forem obrigadas”), quando o cenário para o desenvolvimento sustentável é a criação de um contexto de interação em que a fragmentação é fato.

Por fim, é salutar mencionar os temas de avaliação e governança, por sua relevância para o estudo da sustentabilidade como política pública.

A avaliação das políticas públicas, segundo Rua (2013, p. 106), remete aos “modelos de gestão para resultados”, nos quais são avaliados os objetivos alcançados por determinada política. De acordo com a citada autora, a avaliação é composta por três fases distintas: “mensuração dos fenômenos analisados”; “formas de atingir os resultados” e “julgamento da política pública quanto à eficácia e eficiência, mas também quanto à sua efetividade, sustentabilidade, equidade, entre vários outros critérios”.

Verifica-se, portanto, que o procedimento de avaliação não está restrito à implementação e à análise final da política pública. “A avaliação pode contribuir para a viabilização de todas as atividades de controle interno e externo, por instituições públicas e pela

sociedade, implicando mais transparência e *accountability* (responsabilização e prestação de contas) às ações de governo” (RUA, 2013, p. 107).

Seguindo a linha de pensamento da autora, pode-se dizer que a avaliação de políticas públicas contribui para a eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública ao envolver processos de aprendizagem, maturidade institucional, satisfação da sociedade e conformidade política e social.

As avaliações de políticas públicas pressupõem resultados que podem vir a colaborar de forma positiva no processo de transformação das organizações. Nesse âmbito, o efeito dos estudos e auditorias operacionais e de conformidade do Tribunal de Contas da União (TCU) têm exercido papel preponderante para a adoção dos conceitos de governança na gestão pública. Segundo o Referencial Básico de Governança (BRASIL. TCU, 2014), a governança é: “[...] um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Os múltiplos mecanismos de governança, quando bem aplicados e internalizados, são capazes de alinhar ações e estratégias, mitigar as resistências e conflitos e melhorar o desempenho institucional dos órgãos, quanto às atividades finalísticas ou administrativas (BRASIL. TCU, 2014). Nesse sentido, a adoção de instrumentos de governança pode servir como estímulo institucional para as mudanças de paradigmas propostas pelas políticas públicas sustentáveis.

No contexto da governança para resultados, Martins e Marini (2010, p. 243), afirmam que “promover a sustentabilidade significa implementar um processo de transformação que envolve mudança de culturas e atitudes, o que não é tarefa trivial. Ao contrário, vai requerer liderança e comprometimento num contexto caracterizado por resistências e ambiguidades”.

A despeito dos efeitos benéficos que estas estruturas de governança podem oferecer, há necessidade de uma transformação relacional nos mecanismos de liderança, assim como de todos os atores envolvidos, para que a organização, baseada nos valores institucionais, possa se articular e se direcionar em torno de resultados que tragam uma efetiva prestação à sociedade.

Os desafios no que se refere às políticas públicas voltadas à sustentabilidade socioambiental são complexos, mas têm de ser enfrentados.

Na sequência, será apresentada a metodologia da pesquisa realizada sobre a efetividade das políticas públicas sustentáveis à luz da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), aplicada nos PLS dos objetos estudos de caso do Poder Judiciário.

Capítulo 2

METODOLOGIA

Diante do contexto histórico de absorção da temática pela administração pública federal brasileira, inicialmente foi realizada pesquisa qualitativa na qual se pretendeu levantar os elementos de formação das agendas socioambientais aplicadas nas organizações públicas, em especial no Executivo. Como afirma Minayo (2002) é na fase inicial com cunho exploratório que o pesquisador define quais passos serão dados de acordo com o objeto de pesquisa. Nessa ótica, pretendeu-se, por meio de análise documental e levantamento de dados, traçar uma linha do tempo que possa ter contribuído evolutivamente para a implementação da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). O rastreamento dos precedentes e da situação atual no Poder Executivo em termos de políticas públicas *interna corporis* tendo em vista a sustentabilidade foi assumido como passo necessário para a compreensão da realidade no Poder Judiciário.

Para a coleta de dados sobre o histórico nessa perspectiva, além da pesquisa documental, foram realizadas duas entrevistas¹⁹ orais com os gestores que participaram das políticas implementadas no Poder Executivo. As entrevistas abertas são instrumentos privilegiados, pois podem fornecer elementos até então desconhecidos quanto às dificuldades enfrentadas nos bastidores, como levantam Poupart *et al.* (2010).

Em uma pesquisa científica, os diagnósticos quantitativos e qualitativos dos resultados podem ser complementares, potencializando a análise e os debates finais (MINAYO, 1997). De acordo com Knetchtel (2014), as pesquisas quantitativas e qualitativas se complementam e esmeram a perspectiva da análise. No universo quantitativo o estudo se estrutura com métodos empíricos. Sua pertinência se dá por meio de análises descritivas, estatísticas e evolutivas da matéria, representadas numericamente. O momento qualitativo, por sua vez, visa valorizar a proximidade com o indivíduo, condição promovida por intermédio das entrevistas com atores relevantes, como as aplicadas nesta pesquisa aos gestores do Poder Executivo, e por análises aprofundadas por meio dos estudos de caso²⁰.

¹⁹ Foram entrevistados a sra. Jacimara Machado e o sr. Eliomar Rios, gestores responsáveis à época pela Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P, e pelos Programa de Eficiência do Gasto (PEG) e Projeto Esplanada Sustentável (PES), respectivamente.

²⁰ Foram aplicados questionários aos titulares das unidades socioambientais dos cinco objetos estudos de caso e realizada uma entrevista oral com a titular da unidade socioambiental do TRT da 3ª Região.

Assim, decidiu-se que o método quali-quantitativo se configurava como a alternativa mais coerente com a proposta do presente estudo, pois “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014, p. 106). Dessa forma, houve possibilidade de um entendimento mais completo, auxiliando na compreensão dos resultados encontrados e dos motivos pelos quais a sustentabilidade ascendeu e se vem consolidando nos últimos anos, bem como sobre dificuldades e desafios.

Os dados disponíveis, validados e divulgados pelos órgãos do Poder Judiciário serviram como fonte de pesquisa. Neste contexto foi realizada ampla pesquisa documental em órgãos do Judiciário escolhidos por segmento de justiça (Justiças: Estadual, Eleitoral, Federal, Trabalhista e Militar).

Além da triagem e análise desses dados, foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas a servidores responsáveis pelas unidades socioambientais dos órgãos do Poder Judiciário escolhidos como estudos de caso. O modelo do questionário aplicado encontra-se disponibilizado como Apêndice desta dissertação e respondido por todos os participantes. As respostas abertas foram consideradas na análise crítica integrada.

Foi realizada seleção aleatória dos órgãos que seriam objeto dos estudos de caso, em conformidade com as características desta pesquisa, sendo ofertada a mesma probabilidade para todos os atores inseridos sem a utilização de reposição. A opção da não reposição encontra-se em publicação do matemático espanhol López (2005), que desenvolveu um comparativo demonstrando que a não reposição é mais eficaz do que repor os atores novamente no universo.

Entre as possibilidades (sorteio e tabela de números aleatórios), a opção escolhida foi a primeira (sorteio), realizada pela mestrandia na presença de dois servidores públicos pertencentes ao quadro do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e da Casa Civil do Governo do Distrito Federal.

O pré-requisito adotado para um órgão ou conselho do Poder Judiciário ter sido selecionado foi a obrigatoriedade de ter publicado o seu respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS), ferramenta principal capaz de mensurar a efetividade da política pública explicitada pela Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015).

O PLS é instrumental obrigatório para todos os Tribunais e Órgãos do Poder Judiciário, excetuando-se o Supremo Tribunal Federal. Seus dados devem ser preenchidos em sistema informatizado denominado PLS-JUD²¹ gerenciado pelo CNJ. Estas informações são utilizadas

²¹ O sistema PLS-JUD está disponível em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-gestao-socioambiental>. O endereço específico é <https://www.cnj.jus.br/corporativo/> e requer senha de acesso.

para aferição de desempenho dos planos, com a respectiva publicação anual do Balanço Socioambiental do Poder Judiciário.

Os órgãos sorteados para compor o grupo dos estudos de caso foram: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (Minas Gerais), Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco, Tribunal de Justiça Militar de São Paulo e Seção Judiciária Federal do Amapá.

Como forma de dar mais transparência aos resultados alcançados, o CNJ disponibiliza as informações dos PLS em painéis interativos de *business intelligence (BI)*²². Estes dados primários foram utilizados para avaliar a efetividade dos instrumentos de políticas socioambientais no âmbito do Poder Judiciário à luz da Resolução CNJ n° 201 (BRASIL, 2015), em conjunto com a análise sobre o cumprimento dos elementos formais da norma em foco e dos resultados dos questionários aplicados.

Nesse contexto, foram verificados e avaliados na pesquisa:

- 1) Resultados do III Balanço Socioambiental do Poder Judiciário quanto aos indicadores escolhidos, apresentados no capítulo 4;
- 2) Quanto aos estudos de caso, apresentados no capítulo 5, se a Resolução foi efetiva ao serem analisados:
 - a) Elementos formais de estrutura organizacional do normativo:
 - I - criação ou não de unidade socioambiental responsável pela implementação das ações socioambientais e à qual unidade se acham vinculadas no organograma do órgão, de acordo com os arts. 1º e 7º;
 - II - criação ou não Comissão Gestora do PLS (art. 12).
 - b) Nos PLS dos órgãos, de acordo com o art. 18, no que tange ao seu conteúdo, se há:
 - I – objetivo do plano de ação;
 - II – detalhamento de implementação das ações;
 - III - unidades e áreas envolvidas na implementação de cada ação e respectivos responsáveis;
 - IV – metas a serem alcançadas para cada ação;
 - V – cronograma de implementação das ações;
 - VI - previsão de recursos financeiros, humanos e instrumentais, entre outros, necessários para a implementação das ações; e

²² As ferramentas de *Business Intelligence (BI)* do CNJ estão disponíveis no portal de painéis do órgão: https://paineis.cnj.jus.br/QuvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodi mio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT. Acesso em: 01 abr. 2019.

VII – publicação do PLS no sítio eletrônico das instituições; e

c) avaliação de desempenho dos indicadores escolhidos e quais trouxeram resultados positivos com redução dos consumos ou gastos, considerando como série histórica o lapso temporal compreendido entre os anos de 2016 a 2108, tendo 2015 como linha de base.

De acordo com a Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), é necessário ainda que o PLS esteja alinhado com o Plano Estratégico do órgão. Isso pode revelar a continuidade das ações tendo em vista a constante mudança nas gestões dos órgãos, que, a depender do regimento interno de cada tribunal, pode ter uma duração de um ou dois anos.

Em razão da quantidade de indicadores previstos no normativo, optou-se por fazer um recorte para a realização do trabalho. Foram analisados dados relativos à consumo e gastos com água e esgoto, energia elétrica, papel e copos plásticos. Para o tema “combustível”, foram considerados apenas os indicadores de consumo, somados àqueles relativos a gasolina, etanol, gás natural e diesel. Esclareça-se que os dados referentes aos gastos foram atualizados pelo índice IPCA, em conformidade com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os temas abordados estão em conformidade com o Anexo I da referida Resolução e o lapso temporal analisado compreende o período 2016 a 2018. Como a referida norma data de março de 2015, optou-se por avaliar o ano seguinte à sua publicação, pressupondo-se que, após um ano de vigência, já teriam surtido alguns efeitos práticos nos órgãos avaliados. No caso do TRE-PE, a linha de base para anos eleitorais será 2012 e, para anos não eleitorais, 2011.

Passa-se, na sequência, ao capítulo que detalha os precedentes de políticas públicas *interna corporis* no âmbito do Poder Executivo, representando os resultados da primeira fase da pesquisa realizada.

Capítulo 3

PRÁTICAS NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA – O HISTÓRICO DAS AGENDAS NO PODER EXECUTIVO

No âmbito do Poder Executivo, as práticas *interna corporis* sustentáveis encontraram uma janela de oportunidade para serem trabalhadas em 1999, com a Agenda Ambiental da Administração Pública ou A3P, como é mais conhecida. De iniciativa do Ministério do Meio Ambiente (MMA), a agenda teve como principal objetivo promover e incentivar as instituições públicas brasileiras a adotarem, de forma voluntária, iniciativas de responsabilidade socioambiental em suas atividades de gestão.

O potencial das ações que compreendem uma agenda sustentável é surpreendente. Medidas de eficiência podem ser adotadas resultando numa economia substancial de recursos naturais e financeiros. Ações de consumo consciente inter-relacionadas a processos de inovação podem representar mudanças paradigmáticas para as instituições. Um corpo funcional devidamente sensibilizado pode fazer a diferença ao provocar transformações não apenas no ambiente de trabalho, mas também em outros locais de convivência social (FERREIRA, 2012; MELO e LEAO, 2018).

Outras iniciativas, igualmente de caráter optativo, como o Programa de Eficiência do Gasto (PEG) e o Projeto Esplanada Sustentável (PES), ambos coordenados pela Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SOF/MP)²³, também trouxeram à discussão práticas de responsabilidade socioambiental (explicitadas como medidas de racionalização) que resultassem em modelos de eficiência do gasto público.

3.1 Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P

A mudança de padrões comportamentais, independentemente do quadro ambiental, social ou econômico, sujeita-se a uma considerável quebra de paradigmas. Para que essa ruptura procedimental ocorra, o aspecto cultural se configura como um elemento que deve ser trabalhado constantemente, para que, em curto ou médio prazo, o conceito amplo da sustentabilidade possa direcionar o clima organizacional das instituições a uma gestão eficiente (BRASIL. MMA, 2009).

²³ Atualmente Ministério da Economia desde a reestruturação da pasta em decorrência da Medida Provisória nº 870 (BRASIL, 2019a).

É fato que a cultura organizacional da administração pública nunca foi conhecida pela primazia em sustentabilidade. Numa vertente antagônica ao princípio da eficiência que integra o paradigma da sustentabilidade, por exemplo, as críticas quanto ao mal-uso dos recursos públicos revelam, segundo estudos da organização não governamental Transparência Internacional (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, 2018), que o Brasil se encontra atualmente na 105ª posição entre 180 países, ocupando o pior lugar desde 2012 quanto ao índice de percepção da corrupção.

Parece claro que combater esse processo endêmico e desvirtuado de comportamento requer uma agenda bem estruturada, com eixos basilares que abranjam sistemicamente as organizações. Enseja fundamentalmente o comprometimento da alta administração e do corpo funcional em todos os níveis, além dos devidos instrumentos de monitoramento que possam subsidiar uma avaliação sobre o desempenho da política pública.

A nova cultura organizacional proposta pela A3P²⁴ (2010) encontra respaldo no capítulo IV da Agenda 21 (BRASIL, 2004) e configura uma iniciativa voluntária formada por cinco pilares, com características heterogêneas e conexas, a saber: uma adequada gestão de resíduos; o uso racional dos recursos naturais e bens públicos; ações de sensibilização e capacitação do corpo funcional; licitações sustentáveis e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Recentemente, a agenda incorporou mais um pilar descrito como construções sustentáveis.

Para compreensão e aplicação desses eixos temáticos, a A3P (2010) apresenta que determinadas ações devem ser colocadas em prática a partir da aplicabilidade e conceitos fundamentais descritos como os 5R's: Repensar, Recusar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar. Esses conceitos estão interconectados com os eixos temáticos e podem ser aplicados em todos os processos que envolvem a administração pública para melhores resultados de gestão.

Como instrumento de monitoramento da A3P, foi apresentada uma tabela de indicadores na qual os órgãos que a ela aderissem deveriam controlar os dados de consumo e gastos das despesas de custeio como água, energia, copos (50 e 200 ml), papel, transporte aéreo, combustíveis, resíduos, licitações e papel. Dados relativos à qualidade de vida no ambiente de trabalho e capacitação socioambiental²⁵ também são monitorados e, a depender do indicador, a aferição pode ser mensal ou anual.

²⁴ Em 2008, por meio da Portaria 217, de 30 de julho, o MMA institucionalizou o comitê de implementação da A3P. A Comissão Permanente da A3P foi criada pela Portaria nº 510 (BRASIL, 2002).

²⁵ Indicadores solicitados no Sistema ResSoa. Disponível em: <https://www.mma.gov.br/informma/item/10552-ressoa.html>. Acesso em: 17 set. 2019.

Um dos pontos que merece destaque na A3P é aspecto didático e elucidativo, fornecendo um passo a passo ao gestor sobre como implementar as ações que envolvem cada eixo temático, que serão apresentados a seguir.

3.1.1 Uso racional de recursos naturais e bens Públicos

No escopo inicial da A3P, esse eixo temático compreendia a adoção de medidas para a racionalização de gastos e consumos água, energia, papel e copos (50 e 200 ml). A aquisição ou contratação desses bens exige do gestor um planejamento enxuto, baseado na real necessidade de consumo para que não haja desperdício.

Em razão do trâmite eletrônico de documentos, a quantidade e a diversidade de materiais de consumo foram alteradas de forma significativa, requerendo do gestor medidas de adaptabilidade e inovação diante das mudanças apresentadas. Esse pilar da Agenda é um dos que exige ampla dedicação do gestor, dada a variedade de produtos adquiridos e/ou mantidos no almoxarifado. Ações como revisão de catálogo de materiais, mudanças em procedimentos de trabalho e adoção de medidas de racionalização impactam diretamente no uso de recursos naturais e materiais, devendo constantemente serem revistas e/ou implementadas.

Nesse sentido, ações de *benchmarking* são fundamentais para que se conheçam as boas práticas ou iniciativas que não obtiveram êxito em outros órgãos.

3.1.2 Gestão adequada dos resíduos gerados

Em todas as atividades antrópicas, praticamente tudo aquilo que se adquire fatalmente será descartado um dia. Trata-se do ciclo de vida do produto, inerente a qualquer tipo de material ou bem. Nesse aspecto, considera-se que é papel de qualquer órgão público responsabilizar-se pelo correto descarte de seus resíduos recicláveis, orgânicos, não reaproveitáveis e perigosos. A gestão de resíduos representa atualmente um dos maiores desafios da Política Nacional de Resíduos Sólidos, descrita na Lei nº 12.305 (BRASIL, 2010a), assim como nos Decretos Regulamentadores nº 7.404 (BRASIL, 2010b) e 9.177 (BRASIL, 2017a).

Segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe, 2017), mais de 40,9% dos resíduos coletados no país foram dispostos em locais inapropriados, o que representou um valor superior a 29 milhões de toneladas de resíduos em lixões.

Em razão desta problemática, a Cartilha da A3P (2010), em consonância com normativos internacionais e nacionais, recomenda a adoção da coleta seletiva, abrangendo a disponibilização de coletores adequados, sacos de lixo com as respectivas cores, gerenciamento dos indicadores relativos à pesagem dos resíduos e adequação contratual para recolhimento dos resíduos com o respectivo tratamento. O ideal é que esse ciclo se feche, desde a compra até o descarte do produto.

3.1.3 Qualidade de vida no ambiente de trabalho

Estudos sobre o absenteísmo no serviço público são preocupantes e revelam que o gestor público tem dado pouca deferência ao tema. Não se pode deixar de considerar que o servidor público sem saúde integral – física e psíquica -, não produz, o que acarreta ônus para a máquina pública. Isso pode ser comprovado com a falta de iniciativas, ausências constantes do trabalho e baixa produtividade. (SILVA, 2014; CAPELARI, 2013)

Projetos voltados a saúde, acessibilidade, vida financeira, combate às drogas e alcoolismo, gerenciamento do tempo, comunicação não violenta, preparo para a aposentadoria, ginástica laboral, feiras que promovam uma alimentação saudável, e mobiliário ergonômico são alguns modelos de ações que podem ser aplicadas para que este eixo possa ser trabalhado. As ações devem visar a preservação da saúde mental e física do servidor em nome de um bem jurídico maior que é a sustentabilidade.

3.1.4 Sensibilização e capacitação do corpo funcional

A sensibilização e a capacitação do corpo funcional compreendem um dos eixos temáticos de maior relevância na A3P. Como dito, a adoção de um novo paradigma institucional não é tarefa fácil e o maior desafio compreende a desmitificação do conceito, ainda arraigado ao viés ambiental, como nos chama atenção FREITAS (2016).

As mudanças comportamentais influenciam diretamente nos hábitos dos servidores e impactam diretamente no uso e preservação dos recursos naturais. Os impactos podem ser positivos ou negativos razão pela qual a consciência sobre a necessidade de preservação é item fundamental para a internalização de posturas socioambientalmente responsáveis.

Ações de sensibilização devem envolver os servidores de forma individual e coletiva. Sob esse prisma, Thaler e Sustein (2008) analisam o poder das influências sociais e como os indivíduos aprendem uns com os outros (para o bem ou para o mal). Esse poder também se estende à organização, seja ela pública ou privada, na adoção de comportamentos

transformadores e que possam contribuir de forma positiva no meio em que vivemos. Nesse sentido, os autores trazem à reflexão a necessidade do ser humano estar em conformidade e fazer o que os outros fazem por receio de desaprovação. A A3P reforça a relevância do engajamento dos gestores como fato que pode corroborar para a efetividade das ações.

3.1.5 Licitações e construções sustentáveis

As licitações públicas compreendem tema tão sensível à gestão pública, que são regidas por normativo próprio - Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), ou seja, não compõem outra política e, a cada alteração no arcabouço legal, novos procedimentos são revistos com o escopo de trazer mais eficiência e lisura ao processo que envolve ritos.

A A3P trouxe como novidade a inclusão de critérios de sustentabilidade nas compras e contratações públicas. Anteriormente, como já dito, as iniciativas tinham caráter voluntário, ou seja, o gestor não estaria obrigado a incluir esses critérios nos instrumentos licitatórios. Não havia norma expressa que estabelecesse quais critérios objetivos deveriam ser considerados nas licitações.

Apenas em 2010, passados mais de dez anos do lançamento da A3P, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) editou a Instrução Normativa (IN) nº 01 (BRASIL. MPOG, 2010), que trouxe a obrigatoriedade de inclusão dos critérios de sustentabilidade ambiental para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional, assim como listou as especificações a serem observadas. A norma apresentou como embasamento legal os dispositivos previstos nos arts. 170 e 225 da Carta Magna (BRASIL, 1988) e a Política Nacional de Meio Ambiente, Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981 (BRASIL, 1981). Como nos dizem Ribeiro e Scartezini (2018), o ineditismo representou uma quebra de paradigma que serviu de estímulo para que outras normas com esse mesmo escopo surgissem.

Nesse caminho, a Lei nº 12.349 (BRASIL, 2010c) surgiu, trazendo entre os objetivos da licitação a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Sobreveio o Decreto regulamentador nº 7.746, em junho de 2012 (BRASIL, 2012), que estipulou as diretrizes de sustentabilidade que poderiam ser adotadas nos procedimentos licitatórios. Essa norma foi alterada recentemente pelo Decreto nº 9.187/2017 (BRASIL, 2017c) e trouxe mudança substancial ao prever expressamente a obrigatoriedade desses critérios nas contratações públicas.

O processo de aquisição ou contratação envolve o planejamento, a especificação do objeto, do correto uso e do descarte ambientalmente correto dos resíduos gerados. Nesse contexto, devem ser adotados os critérios de sustentabilidade, em conformidade com o art. 4º do Decreto nº 9.178 (BRASIL, 2017b), que incluem:

- I - baixo impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água;
- II – preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local;
- III – maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia;
- IV – maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local;
- V – maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra;
- VI – uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; e
- VII - origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens, nos serviços e nas obras;
- VIII - utilização de produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento.

Apesar de louvável avanço, verifica-se que a inserção dos critérios de sustentabilidade, dada a sua transversalidade, ainda não contempla todos os aspectos das dimensões da sustentabilidade como os relacionados à acessibilidade e à inclusão social. Nesse quesito, o recente Decreto nº 10.024 (BRASIL, 2019), que cuida das novas regras para o pregão eletrônico, trouxe um olhar mais inclusivo ao abraçar a dimensão cultural proposta por Sachs (2008) e incorporou o desenvolvimento sustentável como questão principiológica no processo de contratação pública, valorizando o PLS como instrumento de gestão, ponto que será abordado mais adiante.

Em se tratando de licitações sustentáveis, é clara a presença do viés ambiental. Todavia, aos poucos, os gestores têm se dado conta que o viés econômico da sustentabilidade sempre esteve presente no procedimento licitatório quando se considera o “melhor preço” e não o bordão “menor preço”. Num cenário em que as compras públicas representam 12,5% do PIB²⁶ (RIBEIRO; INÁCIO JÚNIOR, 2019), urge medidas modificadoras no sentido de o Estado adquirir e gerir melhor a máquina administrativa. Nesse diapasão, a vertente econômica da sustentabilidade é o ponto mais favorável para o convencimento da alta administração quanto à implementação de ações de responsabilidade socioambiental, e o advento da Emenda Constitucional nº 95 (BRASIL, 2016), na qual um novo Regime Fiscal foi imposto, representa uma oportunidade para exigir posturas de inovação dos gestores públicos²⁷.

Persistindo no caminho progressista da sustentabilidade, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) também publicou a IN nº 2, em junho de 2014, que estabelece

²⁶ Média calculada para o período de 2006-2016.

²⁷ Ver acórdão nº 2.779/2017 – Plenário, do Tribunal de Contas da União, que cuida do impacto das despesas públicas e quais medidas estão sendo adotadas pelos órgãos governamentais para a eficiência do gasto. (BRASIL. TCU, 2017)

regras para a aquisição ou locação de equipamentos consumidores de energia e a exigência de etiquetagem de conservação de energia (ENCE) nos novos projetos de edificações públicas. Essa obrigatoriedade trouxe à gestão de obras medidas de eficiência energética e a norma veio ao encontro do Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica, o Procel²⁸, iniciativa do Ministério de Minas e Energia (MME).

Outra norma que trouxe os critérios de sustentabilidade de forma textual foi a IN nº 5/2017, que dispõe sobre as diretrizes nas contratações de serviço sob o regime de execução indireta. Apesar de pontual no art. 1º, II, depreende-se que a sustentabilidade está presente em todas as fases da contratação pública, desde o planejamento até a fiscalização e gestão do contrato (RIBEIRO; SCARTEZINI, 2018).

Percebe-se, pelo exposto, que os critérios de sustentabilidade nos procedimentos de licitatórios levantados pela A3P em 1999 percorreram e ainda tem a percorrer um longo caminho para sua efetividade.

3.2 Programa de Eficiência do Gasto (PEG)

Lançado em 2006, o Programa de Eficiência do Gasto (PEG) foi uma iniciativa da Secretaria de Orçamento Federal (SOF/MP), com o objetivo de incentivo à melhoria da qualidade do gasto público e da gestão dos processos, e eliminação do desperdício (BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2015). As despesas selecionadas para acompanhamento foram as de apoio administrativo, técnico e operacional, serviço e processamento de dados, manutenção de bens imóveis, energia elétrica, água, telefonia, vigilância e material de consumo.

A iniciativa tinha caráter voluntário, o que acabou por gerar uma baixa taxa de adesão - segundo relatório do TCU (BRASIL. TCU, 2010) que aponta apenas cinco dos vinte ministérios da Esplanada como participantes do programa). Foi proposto um plano de ação (BRASIL. MPOG, 2009) a ser seguido pelos órgãos participantes e desenvolvido um sistema de monitoramento (Sispeg).

Em razão da indisponibilidade das páginas no sítio eletrônico do Ministério da Economia, não foi possível levantar mais informações sobre o PEG.

²⁸ O Procel foi instituído pela Portaria Interministerial nº 1.877, de 30 de dezembro de 1985, coordenado pelo MME e executado pela Eletrobras. O objetivo do programa é combater o desperdício e promover o uso eficiente da energia elétrica. No escopo do programa foi criado o selo Procel, com a finalidade de informar ao consumidor quais equipamentos e aparelhos eletrodomésticos são mais eficientes e consomem menos energia. Especificamente para obras e construções há o Procel Edifica, voltado para a eficiência de edificações no qual são avaliadas a envoltória, projetos de iluminação e condicionamento de ar. O advento da IN nº 2/2014 (de cunho obrigatório) veio reforçar as ações do Procel (de caráter voluntário).

3.3 Projeto Esplanada Sustentável (PES)²⁹

Verifica-se no relatório de monitoramento constante no Acórdão nº 1.752 – Plenário, do TCU (BRASIL. TCU, 2011) que o Projeto Esplanada Sustentável – PES (BRASIL. MPOG *et al*, 2012)³⁰, instituído oficialmente em 2012, que a finalidade era integrar as ações que visem a melhoria da eficiência do uso dos recursos públicos com a incorporação de iniciativas como o PEG, Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel), a A3P e a Coleta Seletiva Solidária. A medida foi tomada pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF), órgão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)³¹, pelo Ministério do Meio Ambiente, Ministério de Minas e Energia e Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Iniciou-se englobando as mesmas temáticas do PEG e ampliou-se o escopo para monitoramento de despesas terceirizadas, tais como serviço de processamento de dados, apoio administrativo, técnico e operacional, locação de imóveis, locação de veículos, manutenção e conservação de bens imóveis, e material de consumo. De caráter voluntário, tinha como objetivos específicos:

- I - promover a sustentabilidade ambiental, econômica e social na Administração Pública Federal;
- II - melhorar a qualidade do gasto público pela eliminação do desperdício e pela melhoria contínua da gestão dos processos;
- III - incentivar a implementação de ações de eficiência energética nas edificações públicas;
- IV - estimular ações para o consumo racional dos recursos naturais e bens públicos;
- V - garantir a gestão integrada de resíduos pós-consumo, inclusive a destinação ambientalmente correta;
- VI - melhorar a qualidade de vida no ambiente do trabalho; e
- VII - reconhecer e premiar as melhores práticas de eficiência na utilização dos recursos públicos, nas dimensões de economicidade e socioambientais. (BRASIL. MPOG *et al*, 2012).

O PES possuía sistema próprio para monitoramento de dados, o SISPEs, coordenado à época pela SOF e era composto por quatro módulos: coleta e análise de dados, elaboração de metas; planos de ação; e acompanhamento das despesas de energia elétrica, telefonia, vigilância, limpeza e água e esgoto.

Na época, a SOF promoveu uma série de encontro mensais denominados “Diálogos do PES”, com o objetivo de divulgar boas práticas, que revelavam o viés de sustentabilidade da

²⁹ Sítio eletrônico do Projeto Esplanada Sustentável. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/pes> Acesso em: 01 nov. 2019.

³⁰ Criado por meio da Portaria Interministerial dos MP/MMA/MME/MDS.

³¹ Atual Ministério da Economia.

iniciativa. A diferença em relação aos demais programas era a possibilidade de premiação da unidade gestora como uma forma de reconhecimento dos melhores resultados e incentivo à economia. O valor economizado em cada item de despesa retornava ao órgão em até 50% do montante poupado³².

Compunham o PES apenas alguns órgãos do Executivo federal. Com o tempo, alguns órgãos do Judiciário³³ aderiram, mas pressupõe-se que, devido à duplicidade de agendas (A3P, PLS e mais tarde o PLS-JUD) e do retrabalho gerado, a iniciativa não teve a repercussão esperada. A partir de 2015, esse programa passou a ser obrigatório para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, sobrepondo-se à exigência do Decreto nº 7.746 (BRASIL, 2012b), que criou o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), bem como à A3P.

No Portal de Compras do Governo Federal, estão disponíveis os resultados do PES de 2012 a 2016³⁴. Desde 2015, o PES está sob coordenação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (2016) e, de acordo com as informações disponíveis, encontra-se em fase de revisão para alinhamento com as demais agendas existentes.

3.4 Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS

O Decreto regulamentador nº 7.726 (BRASIL, 2012a) avocou pela primeira vez no quadro normativo brasileiro a figura do Plano de Gestão de Logística Sustentável como instrumento de política pública. Caberia à Comissão Interministerial de Sustentabilidade da Administração Pública (CISAP) propor regras e ações para sua efetividade. Esse normativo já trazia a obrigatoriedade de os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, assim como das empresas estatais dependentes, elaborarem e implementarem os PLS.

A Instrução Normativa nº 10 de 12 de novembro de 2012, publicada pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL. MPOG, 2012), surgiu logo depois estabelecendo regras para a elaboração dos PLS, cujo objetivo é o planejamento de ações de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços que englobam despesas de custeio como aquisição de papel, copos descartáveis, água/esgoto, energia, contratos de terceirização

³² Prêmio de eficiência e sustentabilidade do Projeto Esplanada Sustentável – PES. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/pes/files/Regras_premiao_1etapa_PES.pdf Acesso em: 01 nov. 2019.

³³ No caso, o Superior Tribunal de Justiça e o TJDF.

³⁴ Os resultados do Projeto Esplanada Sustentável podem ser consultados em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/pes>. Acesso em: 14 dez. 2019.

(vigilância, limpeza, telefonia, processamento de dados, transporte, apoio administrativo), impressão, gestão de resíduos e redução da emissão de poluentes, obras e equipamentos.

Essas ações devem estar estruturadas com metodologias de implementação, definição de responsabilidades, medidas de divulgação, conscientização e capacitação no sentido de envolver o corpo funcional para o sucesso no alcance das metas definidas pelos gestores. O artigo 5º da referida IN explicita o conteúdo mínimo dos PLS, a saber:

- I – atualização do inventário de bens e materiais do órgão ou entidade e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição;
- II – práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços;
- III – responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e
- IV – ações de divulgação, conscientização e capacitação. (BRASIL. MPOG, 2012)

Para colocar o PLS em prática deve ser nomeada uma Comissão Gestora composta por, no mínimo, três servidores, que terão atribuição de elaborar, monitorar, avaliar e revisar o plano (BRASIL. MPOG, 2012, art. 6º, § 2º) no âmbito de cada organização. O PLS, publicado anualmente no sítio eletrônico do órgão, deve conter o objetivo do plano de ação, assim como o detalhamento para implementação das ações com a devida responsabilização de unidades ou áreas, incluindo-se as metas a serem alcançadas com o respectivo cronograma de implementação e previsão de recursos humanos, financeiros, entre outros (BRASIL. MPOG, 2012).

A norma também cita que iniciativas como o PEG, o PROCEL, a A3P e o PES podem ser observadas na sua elaboração e que relatórios de acompanhamento devem ser elaborados no sentido de avaliar o desempenho do plano. Dois anexos distintos sugerem boas práticas de sustentabilidade e a relação dos indicadores a serem monitorados.

No âmbito do Executivo, o PLS não possui instrumento de monitoramento, não sendo possível avaliar o nível de efetividade nos órgãos que o adotaram. Segundo Alves, Amiden e Feitosa (2015, p. 76), até dezembro de 2014, ou seja, dois anos depois da publicação da IN nº 10 (BRASIL. MPOG, 2012) apenas 10% das unidades gestoras do Poder Executivo, publicaram os respectivos PLS.

O caráter inovador da mencionada IN no âmbito do Executivo federal contou com importante estímulo trazido à baila pelo TCU e tem fomentado melhores práticas de gestão. Vale destacar nesse sentido o Acórdão nº 1.752, Plenário do TCU (BRASIL. TCU, 2011), que propôs ao MPOG a elaboração de plano de ação que tivesse como objetivo a adoção de ações com viés sustentável de forma a utilizar com eficiência os recursos naturais (BRASIL. TCU, 2010, p. 108).

3.5 Análise Crítica Integrada

Nesse tópico, pretende-se analisar criticamente as agendas A3P, PEG, PES e PLS no sentido de identificar os pontos que têm podem ter contribuído para a não efetividade das iniciativas no Executivo federal. Para tanto, será realizado um estudo dos relatórios de auditoria operacional do TCU e de literatura especializada.

O Acórdão nº 1.752, Plenário do TCU – teve como foco “avaliar em que medidas as ações adotadas pela Administração Pública Federal nas áreas de redução de consumo próprio de papel, energia elétrica e de água atingiram os objetivos propostos”(BRASIL. TCU, 2011). Na oportunidade, o TCU apontou a existência de diversas iniciativas coordenadas de forma desarticulada e sobrepostas, demonstrando a baixa efetividade das ações (*in casu* a A3P, o PEG, e o Procel EPP). Além disso, pode-se afirmar que a falta de estrutura (seja em recursos financeiros ou em termos de pessoal) acaba por revelar um nível de institucionalização muito aquém do necessário para que os resultados das agendas sejam efetivos.

O TCU chama atenção para a importação da integração das iniciativas que tratam das práticas de sustentabilidade com o objetivo de aprimorar a normatização existente, e alerta: “uma razão primordial para o comportamento heterogêneo das instituições públicas é a falta de um direcionamento claro do Governo Central de que o tema deve ser tratado como prioridade” (BRASIL. TCU, 2010). Verifica-se assim a lacuna quanto à liderança e à coordenação das agendas, que acabou por prejudicar a associação de boas iniciativas em programa integrador mais robusto. Nesse sentido, segundo o Referencial Básico de Governança do TCU, a liderança é o

[...] conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho. (BRASIL, TCU, 2014, p. 37)

A ausência de liderança na coordenação pode ser percebida na sobreposição de agendas e respectivos indicadores como pode ser verificado na Tabela 1, fato que não colabora para a efetividade das iniciativas.

Tabela 1 - Demonstrativo de sobreposição de indicadores nas iniciativas sustentáveis do Poder Executivo federal

INDICADORES DE DESEMPENHO AVALIADOS										
Agenda	Água Esgoto	Energia	Telefonia	Combustível	Vigilância	Limpeza	*Apoio	Material consumo	Iniciativa	Monitoramento de Indicadores
A3P	x	x		x	-	-	-	Papel/Copo	MMA	ResSoa
**PES	x	x	x	-	x	x	x	x	MP/MME	SisPes
PEG	x	x	x	-	x	x	x	x	MP	SisPeg
PLS	x	x	x	x	x	x	x	Papel/Copo/ Cartucho	MP/MME	-

Fonte: elaborado pela autora, com base nos indicadores³⁵ da A3P, PES, PEG e PLS.

Outro ponto crucial na análise é que, apesar da previsão de comissões³⁶ ou comitês³⁷ como estrutura de governança, as políticas apresentadas, ainda que bem-intencionadas e com potencial de bons resultados no que se refere à eficiência do gasto e redução de consumos, carecem de elementos estruturantes como unidades organizacionais com perfil técnico adequado.

Entende-se que a ausência de previsão de unidades socioambientais para implementação das supracitadas agendas pode ter corroborado para sua inefetividade. Inclusive, a responsabilização técnica específica de uma unidade foi objeto de apontamento no Acórdão nº 1056 – Plenário do TCU, que determinou a implementação de unidades técnicas específicas para tratar da temática (BRASIL. TCU, 2017, item 9.2.2.2 do referido acórdão).

O fato de não se ter unidade técnica específica para tratar da temática esbarra na dificuldade de se modificarem paradigmas na gestão pública. Se o uso racional de recursos é uma questão estratégica e as agendas voluntárias não estão surtindo efeito, há que se reavaliar a “arquitetura organizacional”, como nos propõe Martins e Marini (2010). Segundo os autores:

Uma arquitetura organizacional adequada, coerente, é aquela que proporciona um alinhamento entre a estratégia (ou conjunto de propósitos e resultados visados) e seus elementos essenciais: estrutura (arranjo hierárquico de unidades organizacionais), processos (conjuntos estruturados de ações que geram produtos/serviços entregues aos beneficiários), quadros (conjunto de pessoas que atuam nos processos e suas competências) e sistemas informacionais (conjunto de dados e informações necessários ao processo decisório e os recursos informacionais de software e hardware necessários).

³⁵ Notas: a) Apoio Técnico, Administrativo e Operacional; b) após três anos de funcionamento, o SisPES manteve o monitoramento apenas das despesas de água e energia.

³⁶ Comissão da A3P; Comissão Gestora do PLS; Comissão Interministerial de Sustentabilidade da Administração Pública (CISAP).

³⁷ Comitê de Coordenação do Projeto Esplanada Sustentável – CCPES; Comitê Interno do Projeto Esplanada Sustentável (CIPES).

Verifica-se que as estruturas que não estão em conformidade com as estratégias da instituição, acabam por contribuir para que os resultados não sejam alcançados (MARTINS e MARINI, 2010). Nessa linha de argumentação, o TCU afirma que a governança congrega diversos atores da instituição para um mesmo objetivo, sendo necessário alinhamento entre as “estruturas administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta e indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.”

A ausência de mecanismos de direção, monitoramento e avaliação tende a interferir na transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, características inerentes ao conceito de governança. Nesse aspecto, o Acórdão nº 1.056 – Plenário do TCU (BRASIL. TCU, 2017, item 9.2.2.3), vem reforçar esse entendimento ao exigir que sejam realizadas avaliações periódicas de desempenho dos PLS, no sentido de desenvolver análises dos resultados obtidos com vistas ao encontro do ponto de equilíbrio³⁸ nos consumos e nos gastos.

Pela análise dos documentos públicos e pelas entrevistas realizadas, depreende-se que, apesar da preocupação do então MPOG para que a administração pública adote medidas voltadas à sustentabilidade, tendo em vista sua iniciativa com o lançamento de três dos quatro programas apresentados, verifica-se a necessidade de se repensar os instrumentos de comando e de controle para assegurar eficiência, eficácia e efetividade. Vale lembrar, sob essa perspectiva, o fato de a A3P, o PES e o PEG não serem agendas obrigatórias³⁹, ou seja, o gestor público adere a elas se assim entender conveniente.

Os autores Martins e Marini (2010, p. 209) ponderam sobre a necessidade de a administração pública reavaliar suas estratégias de liderança para o alcance de seus objetivos. A capacidade de melhor articulação e mobilização influenciará diretamente nos resultados pretendidos evoluindo de um modelo vertical para o horizontal, no qual vários atores da organização participam ativamente para o resultado. O velho modelo já não mais funciona. Infere-se necessária a aplicabilidade de uma visão sistêmica e integradora para que se obtenha o comprometimento capaz de produzir verdadeiras mudanças institucionais.

Os pontos até aqui enumerados são agravados pela defasagem tecnológica dos sistemas disponíveis para acompanhamento e monitoramento dos indicadores (Ressoa, SisPEG e SisPES). A carência de interface dos sistemas com soluções utilizados pelos órgãos acaba por

³⁸ O ponto de equilíbrio configura-se como a quantidade ideal de recursos materiais necessários para execução das atividades desempenhadas por uma unidade de trabalho, sem prejuízo de sua eficiência, conforme Resolução nº 201 (CNJ, 2015, art. 3º, inc. XIII).

³⁹ O PES passou a ser obrigatório a partir de 2015, ou seja, três anos após seu lançamento.

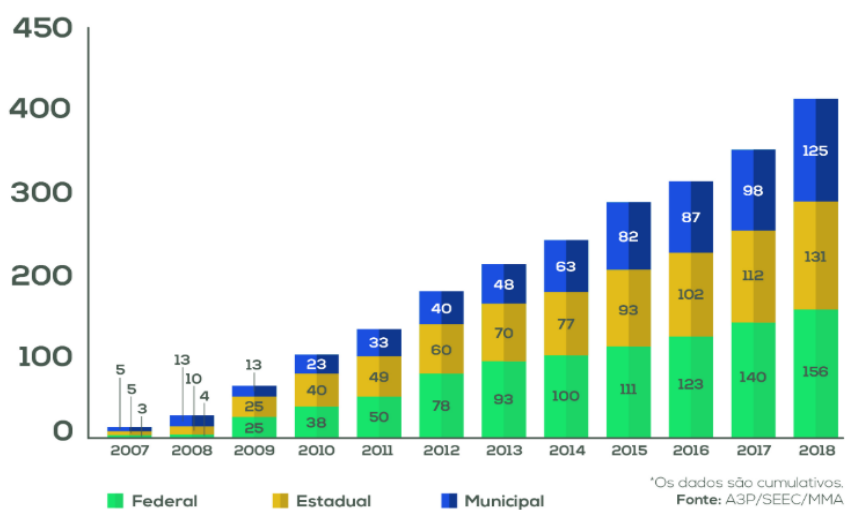
tomar valioso tempo dos gestores no preenchimento de inúmeros campos de agendas similares, senão idênticas.

Especificamente quanto à A3P, após quase vinte anos de criação, verifica-se ser premente uma revisão e atualização, integrando-se às demais agendas ou fundindo-a com outras iniciativas como as já citadas, como forma de fortalecer a pauta ambiental, conforme apontado pelo TCU no Acórdão nº 1.056 – Plenário (BRASIL. TCU, 2017).

A evolução apresentada na quantidade de parceiros na A3P se revela lenta e pouco significativa, visto que, num universo de 5.570 municípios (IBGE, 2019) no Brasil, menos de 1% aderiram à Agenda, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 3 – Quantidade de órgãos aderentes à A3P⁴⁰

Termo de Adesão à A3P: Distribuição por esfera de governo



Fonte: IBGE. Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P.

Apenas em 2015, a A3P disponibilizou sistema de monitoramento eletrônico para análise de desempenho dos indicadores. Até então, os órgãos eram instados a enviar, por mensagem digital, mensalmente ou anualmente, dados relativos a consumos e gastos dos indicadores. Sob esse olhar, a gestão do conhecimento é ponto essencial que precisa ser revisado pela Agenda, uma vez que os dados cadastrados pelos órgãos aderentes no sistema Ressoa não estão publicados para consulta. Como aferir resultados, sem o devido monitoramento e transparência para a melhor tomada de decisão? Entende-se que a Agenda corre o sério risco de ser um postulado de dados, como uma biblioteca que não permite consulta ao acervo, pois sequer é utilizada pelos agentes públicos para fomentar mudanças efetivas de gestão.

Os dados apurados ao longo do tempo, parametrizados por áreas geográficas, e outros pontos tais como número populacional e de área física, poderiam, por exemplo, ter o condão de referenciar parâmetros de base para os consumos e gastos dos indicadores de custeio orçamentário dos órgãos aderentes por região, dada à diversidade climática brasileira, que impacta diretamente no consumo de energia elétrica e de água. **Outro ponto que chama atenção é que a institucionalização formal das diretrizes da A3P (BRASIL. MMA, 2018) somente ocorreu no ano de 2018, o que corrobora a argumentação sobre a o baixo nível de comprometimento do Estado com a temática socioambiental.**

As agendas analisadas basearam sua estratégia de atuação no ciclo PDCA⁴¹, que significa planejar, fazer, verificar e agir. Trata-se de uma metodologia voltada para a melhoria contínua de processos, segundo os preceitos da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*). Segundo Creech (*apud* MARTINS e MARINI, 2010, p. 43), a Gestão da Qualidade Total engloba os objetivos da organização, a melhoria dos processos e a qualidade vista pelo viés humano, já que os colaboradores são fundamentais no atingimento alcance dos resultados. Ao levar em consideração esses três pilares, o processo de avaliação de desempenho é medido por meio de indicadores, que visam a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Os indicadores tematizados com foco na racionalização de recursos (naturais e financeiros) foram identificados em todas as agendas. Contudo, exceto na A3P, não se percebeu, pela análise do material pesquisado, uma preocupação aprofundada com o consumo, variável que influencia diretamente no gasto.

O PLS trouxe consigo essa dualidade (consumo x gasto) de forma mais incisiva, fato que pode ser comprovado no Anexo III da IN nº 10 (BRASIL. MPOG, 2012). Não obstante a extensão da visão do legislador, não foi disponibilizado um sistema de monitoramento, fato que dificulta avaliar quais órgãos efetivamente adotaram a ferramenta e os respectivos resultados, apesar da obrigatoriedade imposta pelo Decreto nº 7.746 (BRASIL, 2012b) e pela IN regulamentadora (BRASIL. MPOG, 2012).

Outra deficiência percebida foi quanto às capacitações e divulgações das agendas, fatos também observados pelo TCU (BRASIL. TCU, 2011 e 2017). Talvez a existência de um modelo padronizado nesse sentido, guardadas as devidas peculiaridades de cada órgão, pudesse facilitar sua implementação.

Verifica-se que a gerência dos órgãos se consolida com o agrupamento de vários campos de conhecimento, inclusive o socioambiental. Essa dialética, iniciada formalmente com a A3P,

⁴¹ A sigla PDCA em inglês significa Plan (P), Do, (D), Check (C) e Act (A) foi uma metodologia desenvolvida na década de 30 por Shewhart, (*apud* MARTINS e MARINI, 2010, p. 44).

ganhou novos rumos e foi ampliada, instigando a necessária modernização da Agenda, fato que ainda não ocorreu. Na verdade, outros instrumentos com o mesmo escopo foram surgindo, o que corroborou para o enfraquecimento da pauta na administração pública. Contudo, foi indiscutível seu papel indutor como política pública transformadora.

Em suma, a fragmentação das agendas, a falta de alinhamento das diversas iniciativas, a deficiência em capacitação, a ausência de sistemas de monitoramento para avaliação do desempenho, a inexistência de uma coordenação articulada dos projetos, a dificuldade de responsabilização ante a não previsão de unidade técnica responsável pela pauta nos órgãos, demonstram a baixa adesão às políticas públicas voltadas à sustentabilidade, fundamentais no cenário que vivemos atualmente.

Deve ser dito que apenas a partir de 2015 o Executivo federal⁴² passou a editar normas como o Decreto nº 8.540 (BRASIL, 2015) e Portarias nº 17 (BRASIL. MPOG, 2018) e 179 (BRASIL. ME, 2019), com o escopo de racionalizar o gasto público de forma impositiva para despesas como energia elétrica, telefonia (móvel e dados) aquisição e locação de veículos, imóveis e equipamentos, fornecimento de impressos como jornais e revistas, serviços de ascensorista e impressão. Infelizmente, o governo federal não alinhou, explicitamente, essas medidas à sustentabilidade, perdendo uma oportunidade de fortalecer e alinhar as agendas existentes.

Diante desse cenário, e considerando o escopo comum das agendas mencionadas, consideram-se urgentes medidas no sentido de se institucionalizarem de forma unificada as iniciativas aqui relatadas no sentido de se evitar o retrabalho. O fortalecimento da sustentabilidade como política pública somente poderá ser alcançado evitando-se a fragmentação de pautas idênticas, com a implementação do devido instrumento de monitoramento para avaliação da efetividade, que pressupõe transparência à sociedade. Outro ponto que merece destaque é a necessária evolução organizacional quanto à obrigatoriedade da adoção da sustentabilidade como pauta estratégica em observância aos princípios constitucionais da administração pública descritos no art. 37, combinados com o art. 170 e 225 da Carta Magna (BRASIL, 1988).

No capítulo seguinte, será analisada a situação no Poder Judiciário.

⁴² O movimento voltado à racionalização de gastos também foi objeto de legislação estadual como foi o caso do Mato Grosso que, por meio do Decreto nº 675, de 30 de agosto de 2016, estabelecia meta de redução de 10% no consumo de água e energia elétrica; e 25% quanto às despesas de telefonia, tendo como ano base 2015. Outras normas em variados estados brasileiros foram aprovadas recentemente com o mesmo propósito. Fonte: <https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/html/14605/#e:14605/#m:861306>. Acesso em: 10 nov.2019.

Capítulo 4

SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO PODER JUDICIÁRIO

Antes de tratar do surgimento das práticas sustentáveis no Brasil, em especial no Poder Judiciário, necessário trazer à discussão uma visão mais panorâmica dessas práticas.

4.1 Visão Geral

No início do século XXI, a matéria sustentabilidade estava inserida no cotidiano de pequena parcela dos órgãos do Poder Judiciário nacional, principalmente por meio de programas ou iniciativas pontuais, capazes de permitir que o tema começasse a ser um instrumento de gestão no funcionamento de algumas instituições.

Entre os exemplos existentes que elucidem esse momento preambular, destaca-se o Tribunal Regional Federal da 4ª Região que pode ser considerado um dos pioneiros, ao iniciar, em 2000, Programa de Reciclagem de Materiais do Tribunal. Esta ação foi replicada também o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e em 2003, no Tribunal Regional do Trabalho⁴³ (AMIDEN; SCARTEZINI, 2015).

Destarte, os casos em que a sustentabilidade se apresentava no Poder Judiciário tinham configurações de natureza voluntária e estavam eminentemente voltados à gestão de resíduos. Existiam resultados, mas sem qualquer perspectiva de alcance de metas ou possíveis punições a serem aplicadas caso os resultados não fossem satisfatórios. Tampouco órgãos de controle interno ou externo traziam a matéria em ações de auditoria. Segundo o Ministro Gilmar Mendes, em discurso proferido no 1º Encontro Nacional do CNJ, o Poder Judiciário não agia de modo integrado, fato que nos remete, de modo conotativo, a um Judiciário nacional visto como um enorme arquipélago de ilhas que trabalhavam a sustentabilidade de modo pontual (AMIDEN; SCARTEZINI, 2015).

⁴³ Em 2005, o Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região criou o primeiro Núcleo de Gestão Ambiental do Judiciário.

Vale nominar a iniciativa da Justiça Eleitoral quanto ao descarte ambientalmente correto de material de eleição. O voto eletrônico teve início no Brasil em 1996 com a adoção do novo método nas capitais e municípios com mais de 200 mil habitantes. Até o ano 2000 o procedimento tinha sido adotado nacionalmente.

Como todo equipamento informatizado, as Urnas Eletrônicas (UEs) têm uma vida útil estipulada em dez anos, quando torna-se inviável realização de *up grade* de versão em razão da obsolescência de seus componentes. Logo, a partir de 2006, as UEs que atenderam ao início do processo eletrônico já estavam com os dias contados. Na ocasião, um levantamento realizado pelo grupo ECOLOGI⁴⁴ do TSE (2010) constatou que os TRE's dispendiam recursos vultosos no armazenamento de equipamentos e suprimentos inservíveis. Diante da problemática, surgiu a iniciativa de ser implementado processo de descarte ecologicamente correto desses materiais.

Esse procedimento se materializa por meio de leilão, observa um rigoroso protocolo de segurança, e compreende o recolhimento das urnas e acessórios nos TRE's, que são encaminhadas para um centro de triagem no qual uma linha de desmontagem está preparada para iniciar os trabalhos. Os materiais são separados, descaracterizados, triturados por tipo (metal, plástico, placas leves e pesadas, borracha e outros) e destinados a indústrias especializadas. Estima-se que 98% dos componentes são devidamente reciclados (AZEVEDO, 2016). Abaixo, apresenta-se na Tabela 2 os resultados alcançados até o momento:

Tabela 2 – Quantitativo de material de eleição descartado de forma ambientalmente correta

2009		2010		2011		2016	
1º Descarte	Peso*	2º Descarte	Peso*	3º Descarte	Peso*	4º Descarte	Peso*
UE 1996	437,5	Placas eletrônicas	94	UE 2000	1.613,20	UE 2004	575,2
Baterias	227,2	Baterias	141	UE 2002	353,3	UE 1996	138,8
Bobinas	128,7	Impressoras	64	Bobinas	46,6	MIE	62,5
Peças	4,3	Plásticos	147	Peças	4,3	Baterias	261,4
UPD's	2,1	Materiais Ferrosos	47	Cabinas	2,8	Bobinas	46
Disquetes	27,2	Papel/papelão	143	Disquetes	9,8	Drives/Drives disquete	47
Outros	-	-	-	-	-	-	13,1
Total	827	Total	636	Total	2.029,90	Total	1.144

Fonte: elaborada pela autora com base em Azevedo (2016).

⁴⁴ Grupo formado por gestores da Agenda Ambiental e Coordenadoria de Logística de Eleições do Tribunal Superior Eleitoral.

* Peso em toneladas. Os valores de 2019 são estimados.

As iniciativas registradas, na maioria dos casos que se pode levantar na pesquisa, compreendiam ações relativas à coleta seletiva. Não se falava em gestão de resíduos propriamente dita. Na prática, o trabalho consistia na separação de materiais. A aplicação de práticas sustentáveis na gestão de recursos para custeio só veio a surgir alguns anos mais tarde.

O divisor de águas para a implementação de uma possível política judiciária de magnitude nacional foi provocado pela apresentação do Pedido de Providência (PP) CNJ n° 1435 (BRASIL, 2007a). Esse pedido, distribuído em 13 de abril de 2007, solicitava a edição de uma provável recomendação ou resolução sobre a utilização de papel reciclado, licitação sustentável e outros instrumentos correlatos.

Os argumentos do pedido aduziam aspectos relevantes como alterações climáticas decorrentes do uso descontrolado dos recursos naturais e minerais, além da renúncia da administração judiciária em adotar medidas que valorizem aspectos sociais, ambientais e ecológicos, a despeito do disposto no art. 225 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que traz os preceitos fundamentais para a política ambiental no país.

Esse PP/CNJ n° 1435 (BRASIL, 2007a) deu origem ao primeiro ato normativo, em âmbito nacional, para o Poder Judiciário, leia-se Recomendação n° 11, de 22 de maio de 2007 do CNJ (BRASIL, 2007b). Deve-se mencionar que o PP n° 657 (BRASIL, CNJ, 2006) foi a primeira provocação a tratar do assunto, não obstante seu objetivo seja restrito, resumindo-se a impressão em frente e verso. Ao apreciar o supracitado pedido, a então Conselheira Relatora Germana Moraes, embasou o voto em dados estatísticos, na Constituição Federal, em agendas nacionais (entre as quais a A3P) e em alguns relatórios internacionais. Destaca-se trecho da manifestação S. Exa.:

Dessa forma, o Poder Judiciário brasileiro precisa se comprometer com esse processo de desenvolvimento sustentável, assumindo sua responsabilidade na construção de uma nova lógica na relação com o meio ambiente, principalmente por meio da adoção de formas de se minimizar os danos que suas atividades possam trazer para o meio ambiente [...]. Na condição de órgão de cúpula administrativa do Poder Judiciário, o CNJ não pode se furtar a recomendar aos tribunais administrativamente subordinados, a adoção de políticas públicas visando a conscientização dos próprios servidores e jurisdicionados sobre a necessidade de efetiva proteção ao meio ambiente, bem como pela promoção de medidas simples, mas que irão contribuir para a formação de um ambiente ecologicamente equilibrado.

Deve-se mencionar que o voto versava não apenas sobre as questões mencionadas pelo autor da proposta. Um exemplo visionário, reportado pela conselheira citava o projeto de virtualização processual de modo integral no qual se pretendia que em cinco anos (a contar de 2007), não seriam mais utilizados papeis na autuação de processos judiciais. Todavia, já vigorava normativo federal que, na visão daqueles que atuam no Judiciário, representou, até o momento, a maior mudança relacionada à gestão processual e administrativa, a Lei Federal n°

11.419, de 19 de dezembro de 2006, que dispôs sobre a informatização do processo judicial. (BRASIL, 2006)

O processo judicial informatizado trouxe consigo a implementação do mesmo *modus operandi* para os feitos administrativos e teve como consequências a redução em consumo e gastos de várias despesas relacionadas ao seu item principal: o papel. Impressoras, suprimentos, materiais de escritório, mobiliário, contratos de terceirização para serviços de entrega ou *outsourcing* e energia são alguns exemplos de despesas que tenderam a diminuir a partir da adoção do processo informatizado.

Processos de trabalho que envolviam costura de páginas como o que ocorria no Tribunal Superior do Trabalho (TST) e no Supremo Tribunal Federal (STF) foram atividades que caíram em desuso em razão do aperfeiçoamento da máquina administrativa. Atividades de protocolo de documentos foram reduzidas e a regulamentação do teletrabalho (atividade profissional desempenhada em casa pelo servidor) trouxe como resultado o remanejamento da força de trabalho em razão da otimização de recursos humanos e materiais (MOREIRA, 2012). Como não perceber que todo esse processo permeia a sustentabilidade?

Apenas em 2015, o CNJ publicou norma própria (BRASIL, 2015) de caráter resolutivo, determinando aos tribunais e órgãos do Poder Judiciário que as estruturas organizacionais previssem unidades ou núcleos socioambientais nos respectivos organogramas, com dedicação exclusiva, para a implementação das ações de sustentabilidade. Na prática, as unidades funcionam como indutoras da internalização das ações de sustentabilidade nos órgãos, ponto que será abordado com mais detalhes mais adiante.

4.2 O CNJ e a sustentabilidade como valor institucional

Iniciou-se em 1975 a primeira discussão acerca da criação de órgão de controle no âmbito do Judiciário. A necessidade de avanço quanto às reformas nos Poderes da República tomou fôlego com o processo de democratização do país. Contudo, apesar dos esforços apresentados à Assembleia Nacional Constituinte no período que antecedeu a publicação da Carta Magna de 1988, não houve disposição sobre criação de órgão de controle externo para o Judiciário em razão das inúmeras divergências sobre suas funções, composição e atribuições (RIBEIRO; PAULA, 2009).

Nos idos de 1990, as discussões foram retomadas com o advento da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 96, todavia sem resultado efetivo. Anos mais tarde, após a apresentação de novas propostas quanto à composição, normas, ações de controle de cunho

administrativo e disciplinar, infraestrutura, gestão de documentos, de pessoas, tecnologia da informação e demonstração de resultados, o Legislativo impulsionou o andamento da proposta.

Após quase 250 emendas parlamentares, foi aprovada a criação do CNJ que se tem destacado pela formulação de políticas públicas que visam maior efetividade na prestação jurisdicional, de forma transparente e uniforme com vistas ao atingimento de sua missão institucional (BRASIL, 2019).

O mandato de Presidente do Tribunal é relativamente curto (apenas dois anos)⁴⁵ se comparados aos mandatos do Executivo e Legislativo. Contudo, o efeito das determinações do Conselho é verificado em âmbito nacional em razão da capilaridade e robustez do Judiciário, atualmente composto por 90 tribunais (Superiores, Federais, Regionais e Estaduais) e 2 Conselhos (da Justiça do Trabalho e da Justiça Federal), excluídos o Supremo Tribunal Federal e o CNJ, com previsão na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 92). Nos mais diversos ramos de atuação, o Poder Judiciário é representado por meio de Seções Judiciárias Federais, Varas do Trabalho, Cartórios Eleitorais, Fóruns Estaduais e Auditorias da Justiça Militar distribuídos em todo o território nacional.

Em quase quinze anos de existência, o CNJ tem desempenhado papel importante no aperfeiçoamento das funções do Judiciário, tendo assumido posições de vanguarda em alguns temas afetos à gestão pública.

Nesse sentido e mantendo o foco no tema desta pesquisa, deve ser lembrada a anteriormente citada Recomendação nº 11 (BRASIL, 2007b). Será comentado o cenário posterior a esse ato.

4.2.1 As mudanças após a Recomendação CNJ nº11/2007

Como mencionado, a linha do tempo no que diz respeito à sustentabilidade inserida no CNJ, se inicia em 2006 a partir do Pedido de Providência (PP) CNJ nº 1435 (BRASIL, 2007a), que sugeria a promulgação de uma recomendação ou resolução sobre a temática. Aqui se faz pertinente observação com a possibilidade de surgimento de dois universos bem distintos: recomendação ou resolução. Recomendações são de natureza sugestivas, por sua vez, resoluções possuem características de determinação, estabelecendo uma medida impositiva. Como até então o CNJ ainda não dispunha de ato normativo dessa natureza, o cenário mais

⁴⁵ Resguardada exceção em que o Presidente exceda o limite de idade até o fim do mandato. Especificamente no TSE o cargo de Presidente é ocupado por Ministro do Supremo Tribunal Federal, respeitado o período de até 2 (dois) biênios desde sua primeira eleição, conf. TSE. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/o-tse/ministros/apresentacao>. Acesso em: 04. nov.2019

favorável seria, de fato, a publicação de uma recomendação dotada de instrumentos capazes de inserir o panorama socioambiental na gestão administrativa dos órgãos do Judiciário – a Recomendação CNJ nº 11 (BRASIL, 2007b).

O primeiro horizonte norteado por esse ato do CNJ é conhecido por intermédio do 1º Relatório do Programa de Gestão Socioambiental do conselho. O mencionado diagnóstico, publicado em setembro de 2008, foi lançado após remessa aos tribunais de um questionário de perguntas fechadas. Posteriormente, ocorreu a análise das respostas de 78 tribunais no que diz respeito à realização de ações, projetos e programas pautados na sustentabilidade.

Entre os questionamentos e resultados mais relevantes, em âmbito nacional, deve-se mencionar a existência, em 2008, de 68% de comissões ambientais (sendo 59% de caráter permanente), realização de coleta seletiva em 78% dos tribunais, 74% dos tribunais utilizando de impressoras que imprimiam automaticamente em frente e verso e 66% de uso de papel reciclado não clorado. Por fim, o percentual de tribunais que realizaram algum evento relacionado ao meio ambiente entre 2007 e 2008 saltou de 43% para 69% (BRASIL, CNJ, 2010). Diante dos resultados apresentados, foi factível vislumbrar a construção de uma base para galgar um caminho progressivo e estruturado no decorrer dos próximos anos.

Quanto às medidas de aperfeiçoamento administrativo, destaca-se a gestão do Ministro Gilmar Mendes (2008 – 2010)⁴⁶ com a aprovação da Resolução CNJ nº 70 (BRASIL, 2009)⁴⁷, que dispôs sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, no qual foram definidos a missão, a visão e os atributos de valor judiciário para a sociedade, assim como os objetivos estratégicos a seguir delineados:

a) Eficiência Operacional:

Objetivo 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;

Objetivo 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais; (grifo nosso)

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social: (grifo nosso)

Objetivo 5. Promover a cidadania; (grifo nosso)

d) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;

Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;

e) Atuação Institucional:

Objetivo 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

⁴⁶ Os mandatos de Presidente do CNJ compreendem um período de dois anos.

⁴⁷ Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=118>>

- Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;
 g) Infraestrutura e Tecnologia;
 Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;
 Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;
 h) Orçamento;
 Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia;

Esse normativo fomentou os tribunais a construírem planos estratégicos, o que conferiu uma base uniforme a praticamente todas as organizações judiciárias. E relativamente à sustentabilidade, o CNJ indicava a relevância da matéria, adotando uma abordagem explícita dos objetivos estratégicos acima delineados (BRASIL, 2009, Objetivos 2, c; 5; 9; e 15).

Outra evolução significativa foi a inclusão da “responsabilidade social e ambiental” como atributo de valor judiciário para a sociedade. Na agenda estratégica de uma organização, segundo Martins e Marini (2010, p. 102), os valores configuram “princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos”, daí a relevância da inclusão do conceito no plano nacional. Essa percepção de importância buscava influenciar os órgãos do Poder Judiciário em seus planos estratégicos de forma a estimular a adoção da sustentabilidade como valor organizacional.

4.2.2 Estratégia Nacional do Poder Judiciário e a Meta Prioritária 6 para 2010

A partir de 2008, o CNJ determina a realização de “Encontros Nacionais”, com representatividade de todos os segmentos de Justiça, com o objetivo de traçar metas e definir objetivos em coerência com seu papel institucional. Os encontros são anuais e apresentam como temas centrais a gestão dos tribunais e a efetividade da prestação jurisdicional.

O Ministro Gilmar Mendes (2015)⁴⁸, Presidente do Supremo Tribunal Federal e do CNJ, ressaltou no 1º Encontro Nacional, que o Judiciário deveria priorizar o enfrentamento de problemas que o afetavam, dentre estes a falta de comunicação e alinhamento, causada pela “estratificação em competências específicas”, o que acabava favorecendo a formação de “ilhas” institucionais. Juízes de uma mesma região desconheciam as aflições de outros ramos de justiça, revelando, assim, que, apesar de unidos em nome do Estado Democrático de Direito, caminhavam por vezes em lados opostos. Era urgente a necessidade de um pensamento uno em prol da sociedade, somente alcançável por meio do autoconhecimento, da autocrítica, do comprometimento, do compartilhamento de experiências e de soluções, de um planejamento adequado, da redução de desperdícios e de investimentos necessários. Munidos desse espírito

⁴⁸ Discurso do Ministro Gilmar Mendes no 1º Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido em 2015.

de unicidade e eficiência operacional, as metas nacionais passaram a ter prerrogativa de coibir a descontinuidade de projetos.

Com base na definição das metas nacionais a partir de 2009, cada tribunal deveria estabelecer, no planejamento estratégico, diretrizes de atuação para alcançá-las, em consonância com as metas de cada ramo, além de iniciativas próprias.

Em 2010, a Meta 6 foi a primeira que cuidou de questões relacionadas à eficiência administrativa operacional quanto às despesas de custeio ao limitar o consumo. O objetivo foi claramente definido: “Reduzir a pelo menos 2% o consumo *per capita* com energia, telefone, papel, água e combustível”, tendo como referência o ano de 2009. Essa meta representou uma inovação e a ruptura de um paradigma no Judiciário pois até então, desde sua criação, o CNJ nunca havia interferido na gestão administrativa dos tribunais. Na tabela 3 abaixo, apresenta-se o resultado alcançado por segmento de justiça, assim como os dados de redução nacional.

Tabela 3 – Resultados⁴⁹ alcançados em percentual de redução considerando a Meta 6 – ano 2010

Segmentos da Justiça	Percentual de redução - Meta 6				
	Energia Elétrica	Telefone	Água	Papel	Combustível
Justiça do Trabalho	2,78%	19,49%	3,81%	7,30%	0,09%
Justiça Eleitoral	-34,25%	11,54%	-434,07%	6%	-717,37%
Justiça Estadual	9,86%	23,44%	26,45%	-8,28%	-55,38%
Justiça Federal	2,60%	10,90%	0,80%	20%	18,64%
Justiça Militar	-5,09%	-8,48%	-12,64%	13,04%	18,28%
Tribunais Superiores	9,88%	23,55%	16,24%	18,71%	11,08%
Nacional	-1,44%	19,36%	-4,66%	1,47%	-96,75%

Fonte: Conselho Nacional de Justiça – Apresentação do Relatório das Metas Prioritárias 2010, divulgado em fev/2011. Tabela elaborada pela autora.

Em 2014, o CNJ editou a Resolução 198 (BRASIL, 2014a), que trouxe elementos novos no sentido de dar continuidade ao alinhamento estratégico iniciado na gestão anterior. O normativo estabelecia as diretrizes do Plano Estratégico do Poder Judiciário para o período 2015 a 2020 e inovou com a criação da Rede de Governança Colaborativa, e o nivelamento de abrangência dos planos em seis anos, entre outros pontos relativos ao estabelecimento de metas

⁴⁹ Os valores em vermelho significam que a meta não foi atingida. Depreende-se que a Justiça Eleitoral não alcançou a maior parte das metas tendo em vista ser ano eleitoral, no qual há maior consumo dos itens relacionados.

nacionais. Vale ressaltar que foi mantida a responsabilidade socioambiental como atributo de valor do Judiciário para a sociedade.

Convém destacar que os órgãos do Poder Judiciário definem individualmente os valores institucionais nas respectivas agendas estratégicas. Contudo, o CNJ por meio da Resolução nº 198/2014, influenciou positivamente os tribunais, visto que a grande maioria dos conselhos e tribunais, manteve a sustentabilidade como valor organizacional nos planos estratégicos⁵⁰.

4.2.3 Resolução CNJ n° 201/2015 e sua sequência

Após a inserção de conceitos atinentes às práticas de responsabilidade socioambiental, o que ocorreu com o advento da Resolução nº 70 (BRASIL, 2009), da Recomendação nº 11 (BRASIL, 2007b) e da Meta Prioritária 6 para 2010, o cenário estava propenso a receber normativo cogente que estimulasse o debate, de forma mais efetiva, do assunto em tela.

Eis que, em 2014, no I Seminário de Planejamento Estratégico Sustentável do Poder Judiciário, promovido pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), foi discutida a efetividade da implementação da sustentabilidade à luz da Recomendação nº 11 (BRASIL, 2007b). O clamor do público diante da presença de membros do CNJ era pela institucionalização de uma política que pautasse a gestão do Judiciário, em conformidade com o disposto na Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015 a 2020, que definiu como atributo de valor para a sociedade a responsabilidade social e ambiental⁵¹.

Como efeito das discussões trazidas à baila no mencionado seminário, um grupo de servidores especialistas na temática se reuniu de forma voluntária para elaborar minuta de resolução específica no que se refere à sustentabilidade (ALVES; AMIDEN; FEITOSA, 2015). O documento foi apresentado ao presidente do STJ à época, Ministro Félix Fischer (AMIDEN; SCARTEZINI, 2019, p. 117), que o encaminhou para apreciação do CNJ.

Entende-se que esse momento (revisão do planejamento estratégico do Poder Judiciário, o calor das discussões levantadas por ocasião do mencionado seminário, o apoio da alta administração do STJ e as efeitos trazidos por normativos recentes) foi oportuno para a abertura

⁵⁰ Em pesquisa realizada pela autora nos planos estratégicos de cada um dos órgãos do Poder Judiciário, constatou-se que 100% dos Conselhos, dos Tribunais Superiores e da Justiça Federal tem a sustentabilidade ou a responsabilidade socioambiental/ambiental como valor institucional. Nos Tribunais Regionais do Trabalho, o número chega a 99%. No âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais e dos Estaduais o número chega a 77% em cada segmento. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/planejamentos-estrategicos-dos-tribunais-e-conselhos/>. Acesso em: 01. nov. 2019

⁵¹ A Portaria CNJ nº 167, de 15 de dezembro de 2015, estabelece no art. 2º, III, alínea “a”, a responsabilidade socioambiental como valor do Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2223>. Acesso em: 2 dez. 2019.

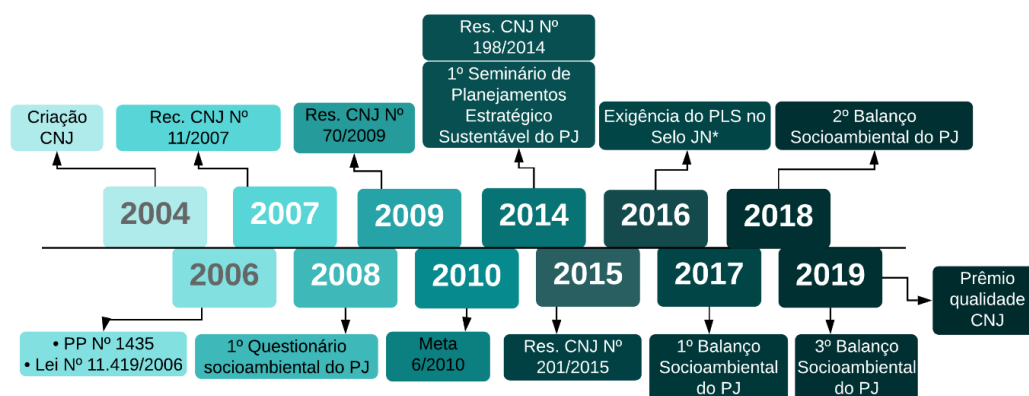
de uma janela de oportunidade que fez com que a pauta da sustentabilidade ganhasse prioridade na formação de uma agenda pública (RUA, 2013).

A minuta do supracitado ato normativo foi submetida à consulta pública (AMIDEN; SCARTEZINI, 2015), reforçando a legitimidade do documento, uma vez que a sociedade teve acesso à oportunidade de propor alterações para o aperfeiçoamento da proposta, conferindo, assim, caráter democrático e participativo (e legitimidade) ao normativo pretendido.

Durante o período de consulta pública, o CNJ recebeu mais de sessenta manifestações encaminhadas por órgãos do Judiciário e interessados no tema, todas registradas no processo CNJ/CUMPRDEC nº 0005176-96.2014.2.00.0000. (BRASIL, 2014b) Verificou-se nesse processo de formação de política pública um movimento em rede, a atuação da *policy community*, composta por especialistas e interessados, que detêm o conhecimento, compartilham dos mesmos anseios e valores, com o mesmo objetivo a respeito de seus interesses, como refletem Rua (2013) e Howlett, Ramesh e Perl (2013) sobre a importância dos grupos de especialistas no processo político.

Aprovada de forma unânime, a Resolução nº 201 (BRASIL, 2015) representa peça principal para a promoção da sustentabilidade e da eficiência do gasto público por meio da adoção de novos padrões de consumo e produção e boas práticas a serem exercidas pelo Poder Judiciário. Um instrumento municiado pela missão, visão e atributos de valor para a sociedade do Conselho Nacional de Justiça⁵². Apresenta-se, na Figura 4, uma linha do tempo na qual verifica-se a evolução da temática da sustentabilidade no Poder Judiciário desde a criação do CNJ.

Figura 4 – Linha do tempo sobre a internalização da sustentabilidade no CNJ



Fonte: elaborada pela autora, tendo por base os dados do CNJ - Justiça em Números.

⁵² O CNJ tem como missão a realização da justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional. Tem como valores institucionais a credibilidade, a celeridade, a modernidade, a acessibilidade, a transparência e controle social, a responsabilidade social e ambiental, a ética, a imparcialidade e a probidade. (BRASIL, 2014c).

Cabe comentar que, apesar do efeito potencial modificador apresentado pela Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), que analisaremos com detalhes ainda neste capítulo e nos estudos de caso detalhados no capítulo 5, infelizmente temos no cenário jurídico brasileiro normas sobre o tema que não são eficazes. No sentido de evitar que a citada Resolução componha esse rol indesejável, identificam-se alguns instrumentos de gestão adotados internamente que, em princípio, auxiliam no seu cumprimento:

- Decisão CNJ/CUMPRDEC nº 0005176-96.2014.2.00.0000: verificação formal quanto à observância de normas do CNJ encaminhada pelo Presidente do Conselho aos Presidentes dos órgãos e conselhos do Judiciário, solicitando informações quanto à observância de determinada decisão; (BRASIL, 2014b)
- Sistema PLS-JUD: ferramenta informatizada de monitoramento dos indicadores dispostos no Anexo I da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015), que exige dos órgãos e conselhos do Poder Judiciários a alimentação dos dados;
- Selo Justiça em Números⁵³: reconhecimento outorgado aos tribunais pela excelência na produção, gestão, organização e disseminação de informações processuais e administrativas, sendo obrigatória a participação de todos os tribunais. O selo, desde 2016, pontua o cumprimento da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015) (conforme a Tabela 4);
- Prêmio CNJ de Qualidade⁵⁴: criado em 2019 como forma de estimular os órgãos e conselhos do PJ na busca pela excelência na gestão judiciária e administrativa. É obrigatória a participação de todos os tribunais e o prêmio é dividido em categorias por ramo de justiça e em escalas (diamante, ouro e prata), sendo que o cumprimento da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015), assim como o alcance de melhores índices de gestão socioambiental para os indicadores de papel e copos plásticos, confere até 45 pontos ao participante, distribuídos conforme a Tabela 4, elaborada com base nos dados⁵⁵ da Justiça em Números do CNJ.

⁵³ Criado em 2013 pela Portaria CNJ nº 186, de 17 de outubro de 2013, que tornou obrigatória a participação de todos os tribunais em 2017 (BRASIL, 2013).

⁵⁴ Criado pela Portaria nº 88, de 28 de maio de 2019. (BRASIL, 2019b)

⁵⁵ Para os itens d, e, f, g, h e i os valores de consumo são *per capit*.

=Tabela 4 – Evolução dos critérios de avaliação da Resolução CNJ nº 201/2015

Ano	Referência/Pontuação	Forma de comprovação	Ano de Referência
2016	Portaria nº 56, de 27 de maio de 2016, art. 5º, XIII - 10 pontos	Preenchimento do PLS/JUD	Dados referentes a 2015
	Exigência: ter enviado os dados estatísticos atestados pelo CNJ		
	Portaria nº 46, de 27 de junho de 2017, art. 4º, XIII – 10 pontos. Exigência:	a. Preenchimento do PLS-JUD	
2017	a. Ter enviado os dados estatísticos devidamente atestados pelo CNJ;	b. Encaminhamento do ato que criou os núcleos socioambientais com a respectiva lotação, nome, telefone e e-mail dos integrantes	Dados referentes a 2016
	b. Ter criado unidades ou núcleos socioambientais estruturados conforme no art. 1º da Resolução.		
	Portaria nº 18, de 23 de abril de 2018, art. 4º, XIII – até 20 pontos. Exigência:	a. Preenchimento do PLS-JUD	
	a. Ter enviado ao Conselho Nacional de Justiça os dados estatísticos previstos no Anexo I, devidamente atestado pelo CNJ (10 pontos);	b. Encaminhamento do ato que criou os núcleos socioambientais com a respectiva lotação, nome, telefone e e-mail dos integrantes	Dados referentes a 2017
2018	b. Ter criado unidades ou núcleos socioambientais estruturados na forma prevista no art. 1º (5 pontos);		
	c. Publicar o relatório a que se refere o art. 23, a ser atestado pelo CNJ (5 pontos)	c. Encaminhar ao CNJ o relatório a que se refere o art. 23	
	Portaria nº 88, de 28 de maio de 2019, art. 6º, IX – até 45 pontos. Exigência:	Para os dados mensais do item (a) será considerado o prazo do dia 30 do mês subsequente ao mês de referência.	Para o item (a) serão considerados dados enviados ao CNJ entre 1º de agosto de 2018 e 30 de julho de 2019 (meses-base de julho/2018 a junho/2019 e o ano de 2018).
2019	a. Envio de todos os dados estatísticos indicados no sistema PLS-Jud (5 pontos);		
	b. Publicar e encaminhar ao CNJ o relatório a que se refere o art. 23 da Resolução (5 pontos).	Para os dados anuais do item (a) e para o item (b) será considerado o prazo de 28 de fevereiro de 2019.	Para o item (b) será considerado o relatório publicado em 2019, referente aos resultados de 2018.
	c. Possuir unidades ou núcleos socioambientais estruturados na forma prevista no art. 1º da Resolução (5 pontos);		
	d. Consumo de papel igual ou menor que o primeiro quartil do PJ (10 pontos);	Para o item (c) a comprovação se dará mediante envio de documentação, via sistema eletrônico, do ato que criou os núcleos socioambientais e da lista dos integrantes, contendo o nome, o cargo, a função, o e-mail e o telefone.	Para o item (c) será considerada a situação em 31 de agosto de 2019.
	e. Consumo de copos descartáveis (café e água) igual ou menor que o primeiro quartil do PJ (10 pontos);		

2019

f. Consumo de água envasada igual ou menor que o primeiro quartil do PJ (10 pontos).

g. Consumo de papel igual ou menor que o segundo quartil e maior que o primeiro quartil do PJ (7 pontos);

h. Consumo de copos descartáveis (café e água) igual ou menor que o segundo quartil e maior que o primeiro quartil do PJ (7 pontos);

i. Consumo de água envasada igual ou menor que o segundo quartil e maior que o primeiro quartil do Poder Judiciário (7 pontos).

Para os itens (d), (e), (f), (g), (h) e (i) a comprovação será feita pelo CNJ.

Para os itens (d), (e), (f), (g), (h) e (i) serão considerados os dados constantes no Balanço Socioambiental do Poder Judiciário publicado em 2019 (ano-base 2018).

No cenário externo ao CNJ, outros elementos podem ser elencados:

- a) O papel que o TCU tem exercido como órgão fiscalizador no que se refere à cobrança dos instrumentos de logística sustentável nos procedimentos de auditoria, em especial pelo cumprimento que restou assentado no Acórdão nº 1.056 (BRASIL. TCU, 2017)⁵⁶– Plenário:

9.2.2.1 exigir que os Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) ou instrumentos substitutos equivalentes estejam previstos no planejamento estratégico de cada órgão e entidade da APF, considerando o alcance e a transversalidade dos aspectos inerentes à sustentabilidade, de modo a institucionalizar, com isso, todas as ações de sustentabilidade junto à direção geral das aludidas instituições;

- b) A Emenda Constitucional nº 95 (BRASIL, 2016): estabeleceu o novo Regime Fiscal e serviu como estímulo para a racionalização dos gastos;
- c) O engajamento dos servidores e organizações em rede⁵⁷ para a adoção de práticas sustentáveis. Nesse contexto, destacam-se exemplos como a Redes ECOS⁵⁸ em

⁵⁶ O Acórdão TCU 1.056/2107 – Plenário foi direcionado ao MPOG e à CISAP. Contudo, na mesma linha, acórdãos da Corte de Contas aplicados ao Poder Judiciário têm recomendado a observância do PLS como instrumento de gestão.

⁵⁷ Apresentação da Rede Paraense para a Sustentabilidade na Gestão Pública – Sustenta Paraná. Disponível em [http://www.sesipr.org.br/uploadAddress/Rede_Sustenta_Parana_-_Solenidade_de_Assinatura\[87055\].pdf](http://www.sesipr.org.br/uploadAddress/Rede_Sustenta_Parana_-_Solenidade_de_Assinatura[87055].pdf). Acesso em: 22. Nov. 2019

⁵⁸ AGU/SAP-PE; MPPE; MPT-PE; TCE-PE; TJPE; TRF5; TRT6; TRE-PE; PR/PE; PRR5; UFRPE. Comitê Ecos de Pernambuco. Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/noticias/2015/05/20/ecos-de-pernambuco-tem-nova-marca> e <https://www.tce.pe.gov.br/internet/index.php/mais-noticias-invisivel/195-2018/junho/4013-comite-ecos-de-pernambuco-ganha-reforco-de-instituicoes>. Acesso em: 2 dez. 2019.

Pernambuco-PE; a ECOLIGA nos Estados do Maranhão⁵⁹ e Rondônia⁶⁰; a Sustenta Paraná⁶¹; a Sustenta Minas⁶²; a Rede de Sustentabilidade RJ⁶³ e ReciclaPorto⁶⁴ (Rio de Janeiro); a Teia da Sustentabilidade na Bahia⁶⁵; a Liga da Sustentabilidade⁶⁶ (AM/RR); e o grupo de estudos Gestão Pública Sustentável (GPS)⁶⁷, composto por mais de trezentos membros dos mais variados ramos de justiça e de outros poderes.

As redes regionais de sustentabilidade são constituídas por órgãos públicos locais do Judiciário, Executivo e Legislativo, além de universidades e institutos de pesquisa. São institucionalizadas mediante termo de adesão e tem como objetivo fomentar a interação interinstitucional na adoção de práticas conjuntas com vistas ao aperfeiçoamento da gestão socioambiental. As ações compreendem o debate da temática, a realização de capacitações conjuntas de servidores, compras compartilhadas, troca de conhecimento para implantação dos PLS, entre outras atividades.

É imprescindível mencionar que, numa perspectiva empírica, os movimentos sociais em rede vêm ganhando notoriedade como um elemento de inovação gerencial de um cenário de mudanças no contexto da gestão pública contemporânea, e têm contribuído positivamente para as políticas públicas (MARTINS, 2017).

4.3 O conteúdo da Resolução CNJ nº 201/2015

Para a busca de resposta à questão de pesquisa apresentada no capítulo 1 deste trabalho, é importante detalhar o conteúdo do ato normativo em tela.

⁵⁹ Rede ECOLIGA do Maranhão. Disponível em: <http://www.tre-ma.jus.br/imprensa/noticias-tre-ma/2019/Junho/judiciario-eficiente-ecoliga-maranhense-efetiva-primeira-compra-compartilhada>. Acesso em: 2. dez. 2019.

⁶⁰ Ecoliga-RO. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/noticias/item/9631-ecoliga-ro-uniao-pela-cultura-sustentavel-preve-melhorias-para-rondonia>. Acesso em: 2. dez. 2019.

⁶¹ Rede Sustenta Paraná. Disponível em: <http://www.tre-pr.jus.br/imprensa/noticias-tre-pr/2019/Maio/tre-pr-assina-acordo-da-rede-sustenta-parana>. Acesso em: 2 dez. 2019.

⁶² Rede Sustenta Minas. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-e-parceiros-criam-rede-sustenta-minas.htm#.XeYOduhKjIU>. Acesso em: 2 dez. 2019.

⁶³ Rede Rio de Sustentabilidade. Disponível em <http://jbrj.gov.br/node/623>. Acesso em: 2 dez. 2019.

⁶⁴ Rede de Sustentabilidade Reciclaporto. Disponível em: <https://portoenoticias.com.br/interna/destaque-portuario/cdrj-participa-da-rede-reciclaporto-para-desenvolver-aco-es-sustentaveis>. Acesso em: 2. dez. 2015.

⁶⁵ Teia de Sustentabilidade da Bahia. Disponível em: <http://www.atricon.org.br/imprensa/tce-ba-ira-integrar-teia-de-sustentabilidade-do-poder-judiciario-da-bahia/>. Acesso em 2.dez.2019.

⁶⁶ Liga da Sustentabilidade no Amazonas. Disponível em: <https://amazonianarede.com.br/vemaqa-comemora-20-anos-e-cria-liga-a-favor-da-sustentabilidade/>. Acesso em 2.dez.2019.

⁶⁷ Servidores públicos criam grupo para debater ações de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na administração pública. Disponível em: <http://blogs.correiobraziliense.com.br/servidor/servidores-publicos-criam-grupo-para-debater-aco-es-de-sustentabilidade-e-responsabilidade-socioambiental-na-administracao-publica/>. Acesso em: 2. dez. 2019.

A Resolução nº 201 (BRASIL, 2015) está disposta em quatro partes distintas: a) unidades ou núcleos socioambientais: como devem se estruturar e quais suas funções; b) plano de logística sustentável; c) anexo 1: relação de boas práticas; e d) anexo II: tabela de indicadores.

Percebe-se que a elaboração da norma teve como modelo a IN nº 10 (BRASIL. MPOG, 2012), guardando, todavia, alguns aspectos diferenciais, destacando-se a previsão de:

- a) núcleo ou unidade específica para tratar da temática de gestão sustentável; e
- b) comissão gestora do PLS.

A seguir, esses dois pontos serão comentados com o objetivo de se identificar a importância do papel para a efetividade da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015).

4.3.1 O papel das unidades ou núcleos socioambientais e da Comissão Gestora do PLS

A previsão das unidades ou núcleos socioambientais está descrita no art. 1º da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015). Essas estruturas devem ter caráter permanente e ficar vinculadas, preferencialmente, à alta administração do órgão ou conselho.

A exigência de uma área competente para tratar da temática parece necessária para a consolidação da pasta, visto que o comprometimento com a sustentabilidade infelizmente não está restrito à sua previsão como valor organizacional. O desafio para a internalização da responsabilidade socioambiental requer a formação de estrutura competente que, efetivamente, se responsabilize pela implementação das ações e organização do trabalho de forma alinhada aos resultados delineados no plano de logística do órgão. Essas estruturas, segundo Martins e Marini (2010), compõe o conceito de governança corporativa e sugerem “a definição de unidades organizacionais”, que podem ser divididas em àquelas ligadas à direção ou unidades de assessoria. Como sugerem os autores, é desejável que o critério de departamentalização seja por área de resultado observando um modelo de arquitetura organizacional proposto por Mintzberg (1979, apud Martins e Marini, 2010).

Nesse sentido, as atividades desenvolvidas pela unidade exigem conhecimento específico dos servidores, pois, sem essa condição as ações de sensibilização e capacitação do corpo funcional ficaram prejudicadas. Um exemplo a ser citado é a inclusão de critérios de sustentabilidade em procedimentos licitatórios, que podem afetar o desempenho de indicadores avaliados nos PLS. Nesse modelo, definido como gestão por competências, como afirmam Martins e Marini (2010) é necessária constante atualização dos conhecimentos técnicos de forma a manter a equipe com aptidão compatível às funções ocupadas.

A subordinação à alta administração prevista no art. 7º do normativo justifica-se pelo reforço que a sustentabilidade alcança tendo em vista ainda se tratar de um desafio a ser superado e, nesse sentido, espera-se que o exemplo de mudança comportamental esteja presente na cúpula hierárquica da organização. Essa metodologia de abordagem pode ser verificada na implantação de sistemas integrados de gestão, em que o comprometimento dos líderes da organização é condição para a conquista dos resultados, somados, evidentemente a um trabalho competente e profissional das equipes envolvidas (TARALLI, 2012).

Outro ponto considerável é a necessária capacidade de articulação que a unidade socioambiental deve dispor para quebrar os paradigmas de velhos padrões de conduta na organização. O fato de a unidade estar vinculada à alta administração, em princípio, facilita esse trânsito na estrutura organizacional.

A Comissão Gestora do PLS prevista na Resolução nº 201 (BRASIL, 2015), diferentemente do disposto na IN nº 10 (BRASIL. MPOG, 2012), traz como principal elemento inovador uma composição obrigatória de servidores representantes das áreas de compras, planejamento estratégico e socioambiental. Outro aspecto distinto é o quantitativo de membros que é de, no mínimo, cinco servidores.

O caráter multidisciplinar na composição da comissão gestora tem o condão de trazer ao debate um olhar sistêmico sobre a organização no qual todos os atores, áreas, sistemas, atividades, valores e ambiente estão interconectados e interagem para o alcance dos objetivos e resultados estratégicos da instituição (MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Em contrapartida à abordagem individualizada, a abordagem sistêmica estende um olhar sobre o todo na solução de problemas complexos (MARTINELLI E VENTURA, 2006). Deve-se levar em consideração que as instituições estão em constantes mudanças dada a diversidade de cenários e necessidades da sociedade, novas tecnologias de comunicação e exigência por maior transparência nos processos decisórios. Nesse contexto, o aprendizado é uma linha contínua a ser perseguida (MARTINELLI e VENTURA, 2006).

Sob esse aspecto, o fato de a comissão gestora contar com representante do planejamento estratégico parece relevante, tendo em vista o panorama que se tem diante da necessidade de alinhamento ao plano estratégico da organização. Seguindo essa mesma linha de pensamento, o representante da área de compras tem condições de contribuir com a percepção global quanto às necessidades de aquisição ou contratações propostas pelos demandantes. Ressalte-se que a área de compras, muitas vezes, não faz juízo de valor sobre as demandas. Por derradeiro, o ponto de vista do representante da unidade ou núcleo

socioambiental deve somar aos debates com a visão da racionalização, do combate ao desperdício, da inovação. Enfim, um repensar no *modus operandi* tradicional da gestão pública.

Depreende-se que a imagem multidimensional proposta pela comissão tende a levar à elaboração de PLS com mais eficiência, eficácia e efetividade, ao estabelecer prioridades, permitir cooperação entre áreas gestoras e avaliar melhor a diversidade de cenários rumo aos interesses organizacionais.

4.3.2 O Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário brasileiro (PLS-JUD)

Pela Resolução nº 201 (BRASIL, 2015), a ferramenta do PLS foi institucionalizada no Poder Judiciário, mas apresentou mudanças relevantes para a potencial aderência da pauta, como a exigência de unidade específica para responsabilização sobre o tema analisado no item anterior, um sistema próprio de monitoramento de gastos e consumos e amplo leque de indicadores a serem monitorados.

Esse avanço buscou a disseminação da pasta da sustentabilidade no Judiciário, hoje em processo de consolidação, que também tem tido como elemento incentivador o TCU, por meio de apontamentos trazidos em procedimentos de auditoria, conforme mencionado.

Nesse momento, percebe-se a formulação de uma base de política pública voltada à melhoria na gestão administrativa, com transparência das ações, que tem encontrado guarida nas questões socioambientais avaliadas sob o prisma do TLP⁶⁸ por meio de indicadores.

No PLS-JUD, os temas com os indicadores a serem monitorados estão descritos no Anexo I da Resolução. Segundo Guimarães (1998, *apud* GUIMARÃES; FEICHAS, 2009, p. 309), “indicadores são instrumentos que permitem medir a distância entre a situação atual de uma sociedade e seus objetivos de desenvolvimento, bem como instrumentalizar a incorporação da sustentabilidade na formulação e na prática de políticas impulsionadas pelo Estado”.

Nessa perspectiva, com o objetivo de medir o crescimento de um país, uma comunidade, uma organização pública ou uma empresa privada, existem inúmeros indicadores que informam à sociedade o nível de desenvolvimento e responsabilidade social em razão do exercício de suas atividades e políticas adotadas.

Ainda de acordo com a reflexão de Guimarães (1998, *apud* GUIMARÃES; FEICHAS, 2009, p. 315), sob a ótica do desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade em determinada localidade é influenciada por especificidades a partir de dimensões relacionadas a população, organização social, entorno, tecnologia e aspirações sociais. Sob esse prisma, o autor propõe

⁶⁸ *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2012).

serem avaliadas inúmeras áreas, entre as quais destacam-se as relativas aos processos ambientais naturais e ao ambiente construído, ao uso e substituições de recursos naturais, à disponibilidade e uso de energia, aos padrões de consumo, à distribuição e acesso a serviços públicos, entre outros temas. Infere-se que as conjecturas levantadas pelo referido autor também são aplicáveis às circunstâncias em estudo. Essas questões nos fazem refletir sobre a inclusão de itens como qualidade de vida, capacitação socioambiental e consumo de recursos (não apenas os relativos às despesas/gastos) nos indicadores exigidos pela Resolução nº 201 (BRASIL, 2015).

Saliente-se que, em relação às variáveis escolhidas para análise nesta pesquisa, algumas circunstâncias não serão avaliadas. Por exemplo, caso uma construção seja dotada de aproveitamento máximo de iluminação natural e que resulte numa diminuição de consumo, não será possível distingui-la de uma outra que registre uma conta em valor inferior, dado que não temos informações pormenorizadas das edificações. Portanto, o que se propõe é que os indicadores sejam avaliados isoladamente ao longo do período proposto e, para futuros estudos, faz-se necessário a obtenção de maiores informações como parte dos levantamentos de dados (talvez com a realização de visita obrigatória nas instalações dos casos escolhidos).

Outro fator relevante que impactará na análise de um dos objetos do estudo de caso diz respeito à Justiça Eleitoral que apresenta padrões diferenciados de gastos e consumos diante da disponibilidade de serviços públicos que oferece em ano de eleição (no caso, os anos de 2016 e 2018 que comporão o lapso temporal de análise). Neste ponto, revela-se uma inconsistência na Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), pois, quando de sua concepção, não considerou o cenário eleitoral, falha sanada por meio da Resolução TSE nº 23.474 (BRASIL. TSE, 2016).

A importância da avaliação dos indicadores de desenvolvimento sustentável, explicitados no Plano de Logística Sustentável (PLS), foi apontada pela Agenda 21 Brasileira, ao consignar ser imprescindível para a tomada de decisões a existência de instrumentos de monitoramento de políticas públicas. É necessário que o Estado modernize as estruturas de gestão por meio da informação. Confira-se:

O sistema de informação é peça essencial nesse novo modelo de gestão, mas ele ainda é precário e pouco pode ajudar na tomada de decisões dos governantes que operam com consultas informais e com a observação direta e intuitiva, buscando soluções para seus mais graves problemas. Essa fragilidade institucional tem enfraquecido o aparelho do Estado, visto como inoperante pela população. A estruturação de um sistema de informações para o desenvolvimento sustentável é um desafio que os governos devem enfrentar e que exige um esforço conjunto, de grandes proporções, que ultrapassa a capacidade real de atuação das estruturas oficiais. (BRASIL, 2004, Objetivo 18)

Nesse sentido, a Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), ao ser editada, buscou atender ao proposto pela Agenda 21 (BRASIL, 2004) e disponibilizou o sistema PLS-JUD que mede o desempenho dos indicadores de logística sustentável, em consonância com o Anexo I do citado normativo. O sistema possibilita a publicação do Balanço Socioambiental do Poder Judiciário, próximo ponto a ser abordado.

4.4 Balanço Socioambiental do Poder Judiciário

O Balanço Socioambiental do Poder Judiciário está previsto no art. 24 da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015) e possui como base estruturante os dados informados pelos órgãos do Poder Judiciário no sistema PLS-JUD. Pode-se entender o Balanço como um retrato da adoção das práticas socioambientais adotadas e seus resultados, pois é demonstrada a situação de cada segmento de justiça quanto aos dados revelados.

Como ensina Rua (2013, p. 111), o monitoramento compreende a análise ininterrupta dos “insumos, atividades, processos, produtos (preliminares, intermediários e finais) de uma intervenção, com a finalidade de otimizar a sua gestão”. Daí sua importância como instrumento de avaliação das políticas públicas, infelizmente ainda não adotado em toda a plenitude em muitas políticas públicas no país.

Sob o prisma da gestão para resultados, a publicação dos Planos de Logística Sustentável (PLS) e do consequente Balanço Socioambiental do Poder Judiciário podem ser observados como instrumentos de monitoramento e avaliação responsáveis pela transparência das informações sobre consumos e custeio abrangendo todo o Judiciário Nacional. O Balanço será a ferramenta de avaliação da política implementada de uma forma geral, no sentido de verificar o cumprimento de seus objetivos. Como apontam Howlett, Ramesh e Perl (2013), “a avaliação de políticas se torna desafiadora pelas dificuldades que surgem na determinação do sucesso ou insucesso das iniciativas políticas”.

Atendendo aos princípios norteadores da transparência, até o momento foram divulgados três volumes do Balanço, o que permite produzir pesquisas comparadas com dezenas de indicadores devidamente tabulados e validados pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) do CNJ, órgão interno responsável pela publicação. Deve-se mencionar a possibilidade de se extraírem dados sobre gastos com materiais de expediente e demais categorias, o montante financeiro empregado e o hipoteticamente economizado, que se pretendem analisar no presente trabalho. Obviamente, também será objeto de análise o Plano de Logística Sustentável (PLS) de cada órgão.

No que tange à metodologia aplicada, a coleta de dados foi processada via sistema próprio do CNJ (PLS-JUD). Os órgãos e conselhos do Poder Judiciário encaminham ao CNJ regularmente os dados referentes aos indicadores e publicam o respectivo Relatório de Desempenho, conforme previsto no art. 23 da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). A remessa anual do relatório ocorre impreterivelmente até o dia 28 de fevereiro de cada ano.

Deve-se ressaltar que, concomitantemente ao período da coleta dos dados, o DPJ permitiu que os órgãos e conselhos do Poder Judiciário retificassem, se necessário, os dados relativos aos relacionados nos quatro últimos anos, (2015, 2016, 2017 e 2018), possibilitando, assim, a validação da série histórica iniciada com a publicação do ato normativo.

Como já mencionado, devido à peculiaridade da Justiça Eleitoral, o ato difere no que diz respeito à temporalidade para efeitos comparativos dos instrumentos investigados, uma vez que existem dois cenários distintos: ano eleitoral e ano não-eleitoral. Por fim, a análise apresentada neste capítulo está sob o prisma macro, ou seja, o Poder Judiciário como um todo. No capítulo 5 serão detalhados os estudos de caso, como explicado anteriormente.

Destarte, à luz dos recursos aplicados, em observância ao Anexo I, da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015) referentes aos indicadores mínimos de desempenho que compõem a seara do PLS-JUD, será apresentado, a seguir, o panorama dos indicadores alusivos ao consumo e gasto de papel, impressão, copos descartáveis, água envasada e embalagem plástica, água e esgoto, energia elétrica, reformas, telefonia, limpeza, contrato de vigilância, contratos de motoristas, veículos e destinação de resíduos . **Inferese que tal ferramenta traz elementos essenciais a aferir a efetividade ou não dos PLS no Judiciário Nacional no decorrer dos últimos anos.**

Cumprir destacar a importância da efetividade do normativo ora estudado, considerando a dimensão da estrutura judiciária no âmbito nacional que, segundo os dados do Justiça em Números para 2018, conta com uma força de trabalho de 450.175 pessoas, aí considerados magistrados, servidores e força de trabalho auxiliar, distribuídas conforme Tabela 5, elaborada com base nos dados da Justiça em Números do CNJ (BRASIL, 2019c, p. 9).

Tabela 5 - Número de municípios-sede e unidades judiciárias por ramo de justiça

Ramo de Justiça	Municípios-Sede (localidades onde há estrutura física dos órgãos)	Unidades Judiciárias (varas, juizados especiais, zonas eleitorais, auditorias militares)
Justiça Estadual	2702	9.627
Justiça do Trabalho	624	1.587
Justiça Federal	279	988
Justiça Eleitoral	2.115	2.643
Justiça Militar	3	13

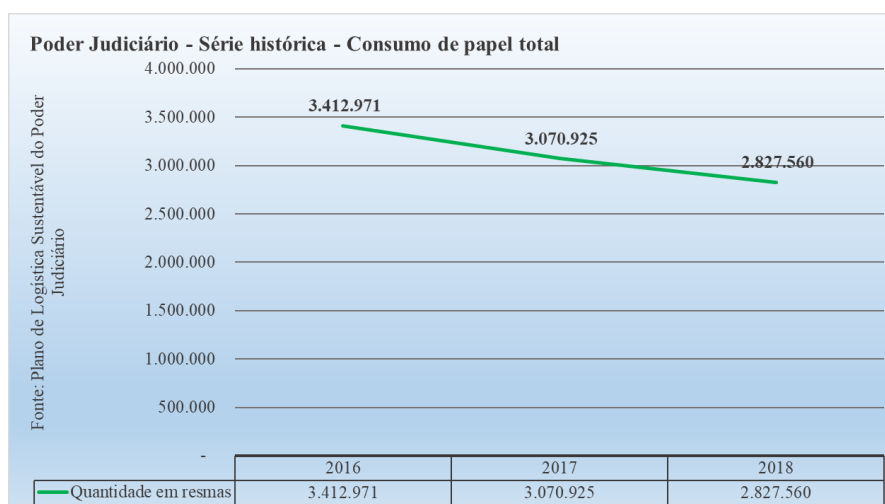
Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório Justiça em Números do CNJ (BRASIL, 2019c, p. 20)..

4.4.1 Consumo e gasto de papel

Conforme o Gráfico 1, no decorrer de quatro anos (2015 – 2018), o consumo total de resmas de papel no Poder Judiciário sofreu redução de 19,1%, o que corresponde a 336.268.000 folhas. No mesmo período foi gerada uma economia de R\$ 664.522,00, (redução de 2%), com a compra desse material de expediente.

A tabela foi elaborada com base nos dados do Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário, publicados pelo CNJ (BRASIL, 2019)

Gráfico 1: Consumo total de papel em resmas nos órgãos e conselhos do PJ



Fonte: elaborado pela autora com base no PLS-JUD.

Embora a Recomendação CNJ n° 11 (BRASIL, 2007b) sugerisse, à época, a utilização de papel reciclado e não clorado nos impressos do PJ, o uso deste instrumento foi caindo em desuso com o surgimento de certificações ambientais nas quais a administração pública se amparou, no decorrer do tempo, no tocante à inclusão de critérios de sustentabilidade na aquisição do papel não reciclado⁶⁹. Atualmente, 86% dos órgãos e conselhos utilizam papel não reciclado. Em tempo, no ano de 2012, o índice era de 34% (BRASIL. CNJ, 2012).

⁶⁹ Como critérios de sustentabilidade para a aquisição de papel cite-se a exigência de que o material não utilize cloro em seu processo de branqueamento, o manejo florestal da matéria-prima e a exigência de cadastro técnico federal (CTF) emitido pelo IBAMA, tendo em vista que o processo de produção do papel é uma atividade caracterizada como potencialmente poluidora descrita no sítio do órgão regulador. Os critérios de sustentabilidade nas compras públicas estão disponíveis em diversos guias que orientam os gestores na especificação dos itens, como o guia de compras da Advocacia-Geral da União. Disponível em: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/assets/conteudo/uploads/guianacionaldelicitacoessustentaveis.pdf> Acesso em 2.dez.2019

Como forma de cotejar a relevância do emprego do papel não reciclado próprio utilizado no Poder Judiciário nacional, observa-se que no período 2015 a 2018, o percentual, que já era expressivo (84,1%), apresentou curva progressiva, atingindo 87,5% neste cenário. Em contrapartida, o uso de resmas de papel reciclado próprio segue em declínio, tanto no Poder Judiciário como um todo, como em qualquer segmento de Justiça. Sob o prisma da capilarização dos serviços de *outsourcing*⁷⁰ de impressão, observa-se o significativo crescimento de 47% do consumo de papel contratado no Judiciário Nacional, independentemente de sua tipicidade.

Contudo, em termos gerais, a instrumentalização desse material, *per capita*, foi de 5,7 resmas, ou seja, 2.849 folhas/ano por pessoa. Embora o quantitativo não passe despercebido, registra-se a redução de 8% em relação a 2017.

4.4.2 Impressão

No que tange ao quantitativo de impressos do Poder Judiciário, foi registrada redução de 21% no período 2016 a 2018. Deve-se ressaltar que no curso de 2018, a quantidade de impressões representou o montante de 2.204 páginas por servidor.

Em relação ao parque de impressoras próprias, ocorreu uma redução de 8.575 equipamentos no mesmo período. Todavia, indícios de ambiguidade expõem que, mesmo com a redução do supracitado equipamento, verificou-se o incremento da ordem de 61% com a aquisição desse material. Esse tema necessita ser revisitado nas políticas sustentáveis dos órgãos.

Sob outro prisma, entre 2017 – 2018, o aporte aplicado à prática de *outsourcing* decresceu 8%. Ao descortinarmos a utilização desse serviço por segmento de Justiça, cerca de um terço da Justiça Trabalhista e Eleitoral adotaram essa praxe, ao passo que três quartos da Justiça Estadual ainda segue o procedimento de aquisição de equipamentos.

4.4.3 Consumo de copos descartáveis

Embora a política de sustentabilidade tenha apresentado resultados positivos em várias frentes de ação, como a supressão do item em alguns tribunais, a magnitude dos números de material de expediente utilizado no âmbito do Poder Judiciário Nacional continua a chamar atenção. No que se refere ao consumo de copos descartáveis, tem-se o registro superior a 300 milhões de unidades, ou 3 milhões de centos no ano de 2015.

⁷⁰ Serviços terceirizados de impressão.

Com o advento da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), a redução foi de 51% conforme dados do Gráfico 2. Esses resultados refletem as ações de inúmeras unidades judiciárias no sentido de adotar novos padrões de consumo como a substituição do uso do copo plástico por dispositivos retornáveis ou por matéria-prima renovável. Vale mencionar o exemplo do Tribunal de Justiça do Maranhão que aboliu o uso dos copos descartáveis em 2017.

No âmbito da Justiça Estadual, considerados os anos de 2015 a 2018, apenas cinco tribunais apresentaram aumento no consumo. Quanto à Justiça Militar, todos os tribunais apresentaram redução e, na Justiça Federal, apenas duas unidades apresentaram aumento.

Gráfico 2 – Consumo de copos descartáveis (ano-base 2018)



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados do PLS-JUD.

Mais uma vez, verifica-se a redução, agora de 10%, no período em análise (2017 – 2018). Pelos dados do Balanço, verifica-se que a utilização de copos descartáveis para água é consideravelmente superior ao aplicado ao consumo de café (78% versus 22%).

4.4.4 Consumo de água envasada em embalagem plástica

O consumo total de água mineral, em escala nacional, apresenta um cenário de curva progressiva crescente desde 2015. Conseqüentemente, a compra desse item aumentou aproximadamente 34% no mesmo período, não obstante indicadores relacionados ao gasto com água em galões e garrafas plásticas seguirem em oscilação no decorrer do período compreendido entre 2015 a 2018. É digna de menção a quantidade significativa de órgãos que não compram água mineral envasada (43 órgãos).

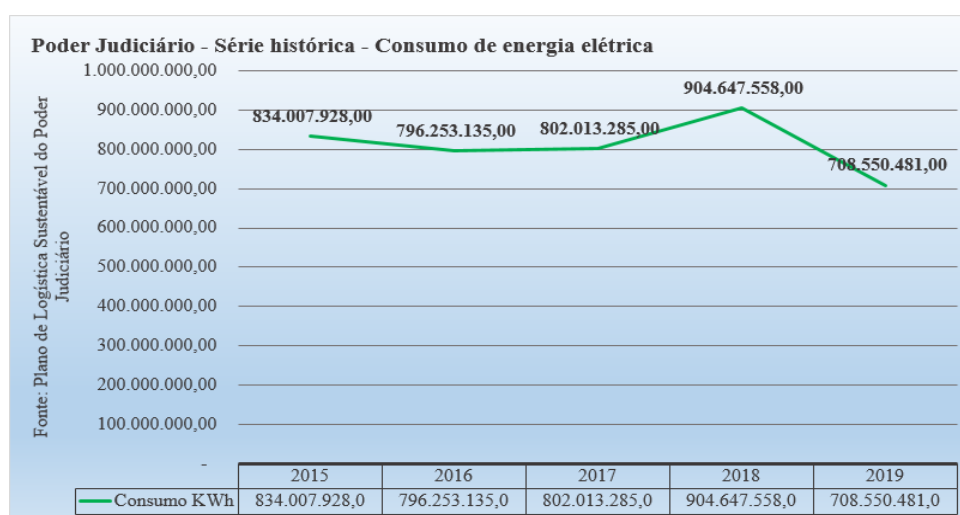
4.4.5 Consumo de água e esgoto

Dando prosseguimento à análise dos indicadores abordados pelo III Balanço Socioambiental do Poder Judiciário, o uso de água e esgoto segue a tendência de uma curva decrescente desde 2015, com desaceleração mais aparente no período 2017 - 2018. Todavia, é importante salientar o aumento da tarifa no decorrer do período, ou seja, ocorreu a redução do consumo, mas, a proporcionalidade em relação ao gasto demonstrou que o aumento do valor de uso foi mais relevante do que os índices de redução de uso, resultante do aumento do custo desde 2015.

4.4.6 Energia elétrica

O consumo em todos os segmentos da Justiça se revelou estável entre 2016 e 2017, após uma queda de 4,8% entre 2015 e 2016. Entretanto, em contrapartida à expectativa de inclinação na redução do uso de energia elétrica, em especial devido à capilarização da utilização de tecnologias limpas, o ano de 2018 registrou um aumento no consumo de 12,8% em relação ao ano anterior, conforme se verifica pelo Gráfico 3, elaborado com base nos dados do Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário, publicados pelo CNJ (BRASIL, 2019d).

Gráfico 3 - Série histórica de consumo de energia elétrica no PJ

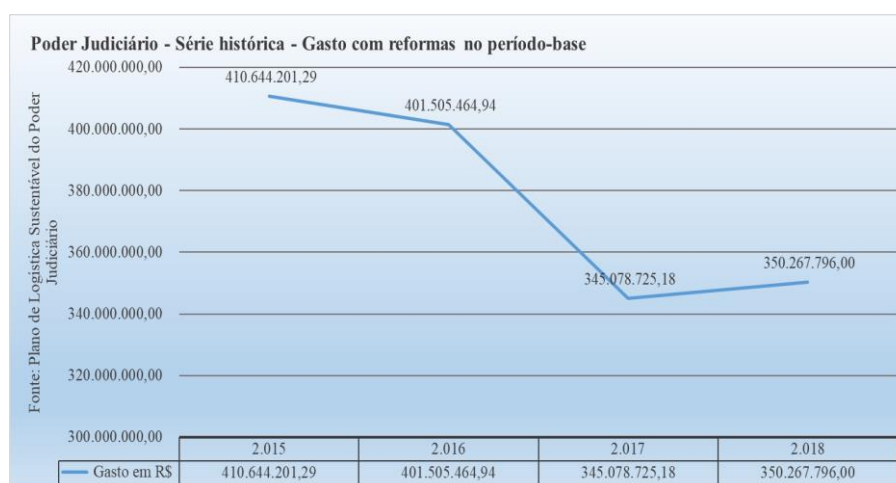


Ressalte-se que as iniciativas de eficiência energética e de fomento à produção de energia fotovoltaica têm contribuído para a redução dos gastos, como foi o caso do Superior Tribunal de Justiça, do Tribunal Superior Eleitoral, do Tribunal de Justiça do Ceará e do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (BRASIL, 2019c), entre outros.

4.4.7 Gastos com reformas

Conforme dados do III Balanço Socioambiental do Poder Judiciário, a Justiça Estadual, por conter uma estrutura mais robusta em relação aos demais ramos de Justiça, acabou sendo responsável pelo aumento dos gastos com reformas, em sentido macro (nacional). No espaço temporal 2017 – 2018, tem-se o aumento próximo de 8%, potencializado pelo aditamento de 46% nos gastos com reformas na Justiça Estadual. No geral, os gastos com reformas apresentarem uma redução de 14,70%, compreendidos os períodos de 2015 a 2018.

Gráfico 4 – Gasto com reformas em Reais por m² (ano-base 2018)



Fonte: PLS-JUD. Elaborada pela autora. Valores atualizados pelo IPCA.

4.4.8 Telefonia

Diante da realidade ofertada pelo CNJ, observa-se a não uniformidade nos indicadores de telefonia fixa e móvel. Inicialmente, o gasto médio da utilização de telefonia fixa sofre redução linear nos últimos quatro anos (2015 a 2018). Por seu turno, a telefonia móvel apresenta uma progressão nos três primeiros anos, sendo que o gasto médio foi reduzido apenas no período 2017 – 2018.

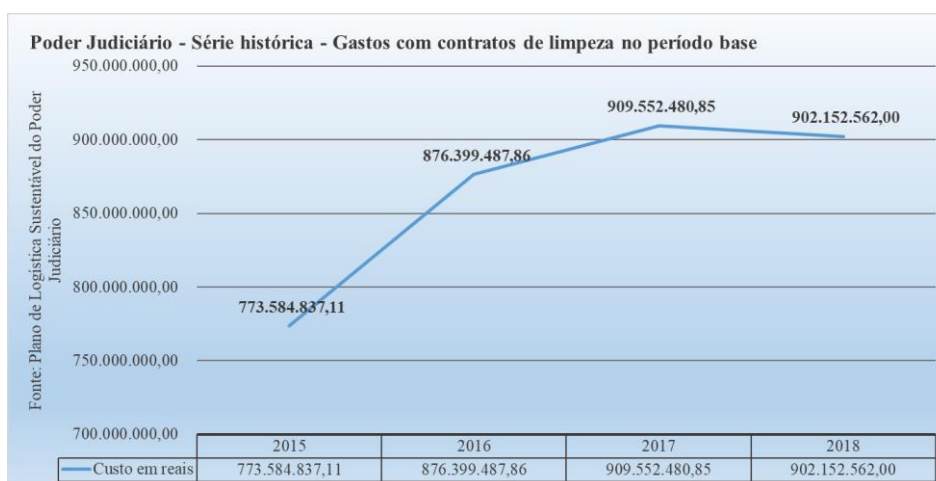
A maior diferença do gasto médio entre as duas modalidades avaliadas ocorreu em 2017, quando observou-se a telefonia móvel registrou R\$ 1.046 versus R\$ 390 da telefonia fixa (diferença de R\$ 756,00). De modo inverso, o menor hiato constatado surgiu em 2015, com diferença de R\$ 486,00.

4.4.9 Limpeza

O cruzamento dos indicadores relacionados aos contratos *versus* material de limpeza não se encontra em harmonia. Em linha progressiva, os contratos referentes a esse serviço

aumentam ano após ano, alcançando a marca de 33% no período compreendido entre 2015 e 2018. Ao direcionarmos os holofotes para o material de limpeza, observa-se uma oscilação entre 2015 e 2017, seguida de um crescimento significativo registrado em 2018, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Série histórica com contratos de limpeza no PJ



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados do PLS-JUD. Valores atualizados pelo IPCA.

4.4.10 Vigilância

Nesse universo existem duas situações: vigilância armada e desarmada, sendo que os gastos com contratos de vigilância armada são, historicamente, mais representativos. Contudo, nota-se que os contratos de vigilância não armada crescem progressivamente desde 2015, ao ponto de ultrapassar o dobro no espaço temporal de 2015 a 2018. Por sua vez, os contratos de vigilância armada apresentaram redução no período de 2017 a 2018, sendo que o valor aferido em 2018 é mais próximo do verificado em 2016. Mesmo apresentando uma sensível queda, os valores superaram R\$ 828.000.000,00⁷¹.

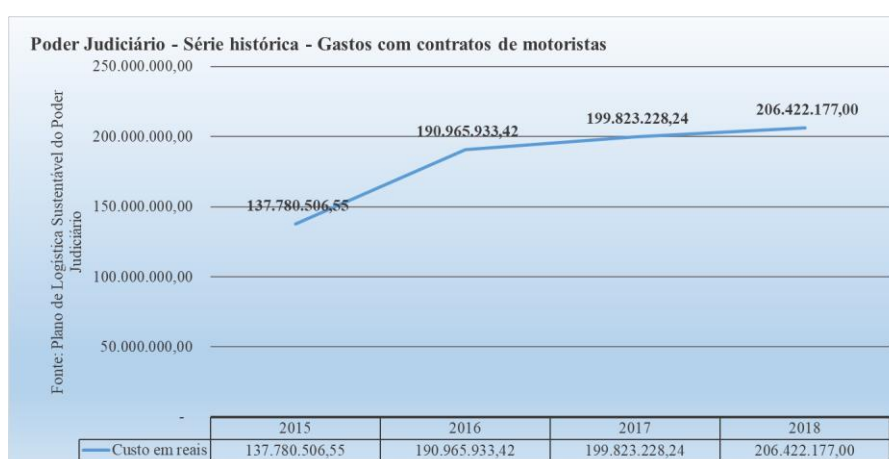
O fator mais relevante nesse tema respeito sobre o custo médio por posto de trabalho de vigilância armada *versus* não armada. O custo com contrato com vigilância armada é, em média, quatro vezes maior. Sem embargo, o custo médio por posto de trabalho em 2018 é semelhante.

⁷¹ III Balanço Socioambiental do Poder Judiciário (BRASIL, 2011, p. 42).

4.4.11 Terceirização de motoristas

A indagação de qual contrato teve o aumento mais significativo nos últimos quatro anos, talvez encontre berço nos relacionados aos motoristas. Nessa série histórica, ocorreu um incremento de 71%, conforme Gráfico 6. Políticas já configuradas como boas práticas no Poder Executivo federal, como o Taxi-gov⁷², tornam-se alternativas para a melhoria dos indicadores a curto e médio prazo, o que também poderá influenciar de forma positiva o indicador de veículos. Os dados de 2019 em diante poderão revelar uma melhora nesse indicador tendo em vista em alguns tribunais passaram a adotar essa iniciativa.

Gráfico 6 – Série histórica de gastos com terceirização de motoristas do PJ



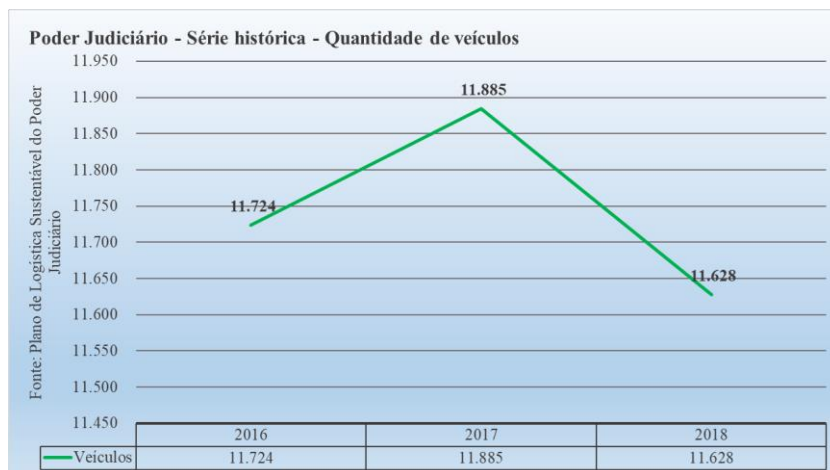
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados do PLS-JUD. Valores atualizados pelo IPCA.

4.4.12 Veículos

Embora a primeira redução da frota de veículos do Poder Judiciário, no decorrer dos últimos quatro anos, tenha sido caracterizada pelo baixo percentual de 2% (2017 - 2018), o quantitativo aferido em 2018 é inferior ao existente em 2016, conforme os dados do Gráfico 7. Conseqüentemente, o gasto com a manutenção da frota, a descartar possíveis casos fortuitos, sofre redução em período semelhante ao da redução da frota. Medidas de otimização de gastos como a terceirização do transporte, tendem a trazer melhores índices. Análises futuras poderão revelar o resultado dessas inovações.

Gráfico 7 – Série histórica de quantidade de veículos do PJ

⁷² Serviço de terceirização de transporte de iniciativa do Ministério da Economia.



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados do PLS-JUD. Valores atualizados pelo IPCA.

4.4.13 Destinação de resíduos

A destinação de resíduos avaliada pelo CNJ refere-se ao descarte de papel encaminhado à reciclagem. Em 2018 foram registrados mais de 3.340.000 quilos desse material para tal finalidade, o que significa um aumento aproximado de mil toneladas em relação ao ano anterior. Em relação ao agrupamento (plástico, metal e vidro) direcionado à reciclagem, registra-se oscilação constante dos dois primeiros materiais, à exceção do quantitativo de vidros, que, desde 2016, apresenta uma tendência de redução do quantitativo ofertado para essa prática.

4.4.14 Considerações complementares

Pelo exposto acima, verifica-se o alcance de resultados satisfatórios com os dados do PLS-JUD, base para a divulgação dos Balanços Socioambientais do Poder Judiciário, inegáveis instrumentos de monitoramento e avaliação sobre a efetividade da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015).

Fica claro nos dados que determinadas despesas, como consumos e gastos de combustível e contratações relativas aos serviços de vigilância, limpeza e terceirização de motoristas carecem de revisão quanto à adoção de medidas que as otimizem, diante das inovações tecnológicas e materiais que o mercado atualmente oferece. Torna-se evidente, também, o complexo desafio que o Poder Judiciário ainda tem pela frente para a consolidação da gestão socioambiental pautada pelo paradigma da sustentabilidade.

No sentido de contribuir com o aperfeiçoamento desse instrumento de governança, registre-se a necessidade de aprimoramento quanto à metodologia de pesquisa do sítio eletrônico do CNJ. Outro fato a se destacar é a premente revisão de alguns dados em gráficos

como foi o quantitativo total de veículos do PJ onde os dados de 2015 apontam para um valor de 1.329.075 (na análise deste quesito, o valor de 2015 foi desconsiderado).

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados dos estudos de caso.

Capítulo 5

ESTUDOS DE CASO

Para análise dos estudos de caso, conforme já explicitado no capítulo 3 deste trabalho foram selecionados por sorteio os seguintes tribunais: um Tribunal de Justiça (Distrito Federal), um Tribunal Regional Eleitoral (Pernambuco), um Tribunal Regional do Trabalho (Minas Gerais); uma Seção Judiciária da Justiça Federal (Amapá) e um Tribunal de Justiça Militar (São Paulo). As informações aqui analisadas foram baseadas nos questionários aplicados (ver Apêndice), no respectivo PLS e em outros dados públicos disponíveis sobre esses órgãos.

5.1 Caso 1 - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)

Quando Brasília foi inaugurada em 1960, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) funcionava provisoriamente em dois andares de um dos prédios da Esplanada dos Ministérios. A sede e edifício anexo foram inaugurados em 1969 e hoje, passados cinquenta anos, o tribunal conta com 7.621 (DISTRITO FEDERAL, 2019) funcionários distribuídos em quarenta prédios. Somam-se a esse número 1.597 funcionários terceirizados e 1.891 estagiários e público visitante, cujo dado não foi possível ser obtido.

Por ocasião do 1º Seminário de Responsabilidades Socioambientais do Poder Judiciário, o TJDFT (DISTRITO FEDERAL, 2008) lançou o Programa Viver Direito, iniciativa voltada à adoção de práticas socioambientais no âmbito do órgão. Apresentou-se como marco inicial o projeto “Fórum Verde”, edificação inaugurada em 2011 para abrigar as Varas do Meio Ambiente. O prédio foi concebido dentro dos padrões de certificação LEED (Liderança em Projetos Ambientais e Energéticos) e premiado em 2011 pela *Green Building Council*, com o 3º lugar na categoria Obras Públicas.

Vale ressaltar que o referido seminário tinha como objetivos principais estimular o cumprimento da Recomendação CNJ nº 11 (BRASIL, 2007b), integrar os órgãos do Poder Judiciário nas questões socioambientais, ampliar o conhecimento dos servidores e formular o primeiro questionário sobre a temática.

O Tribunal aderiu à A3P em 2012 e ao PES em 2012 a 2014). Apesar de não ter alcançado a meta pactuada no PES, a participação no projeto iniciou um processo transformador

na gestão das despesas de custeio pela administração superior do órgão. No mesmo período, criou-se unidade administrativa de caráter exclusivo para tratar da temática sustentabilidade denominada Coordenadoria de Gestão Socioambiental (Cogesa), vinculada à Secretaria-Geral⁷³ do órgão.

Em 2015, o TJDFT publicou o respectivo PLS e tem apresentado as respectivas revisões anuais, em consonância com o disposto na Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Nominou como membros da Comissão Gestora os servidores titulares da Secretaria-Geral e das unidades de planejamento estratégico, recursos materiais, administração predial, recursos orçamentários e gestão socioambiental, cumprindo assim o disposto §1º do art. 12 da Resolução.

O PLS (DISTRITO FEDERAL, 2015) encontra-se disponível no sítio eletrônico do órgão e contém tais elementos formais como objetivos, metas, plano de ações, definição de responsabilidades e cronograma. Quanto à previsão de recursos financeiros e de pessoal, o plano é um dos ferramentais de assessoramento à tomada de decisões pelo Comitê de Análise Prévia de Contratações e foi integrado aos Planos de Governança de Contratações e de Pessoas, fomentando mudanças quanto à gestão e operacionalização de recursos materiais e humanos referentes aos impactos socioambientais do órgão.

Para a implantação do PLS, o Tribunal adotou a formação de grupos executivos, divididos por área de atuação, conforme o agrupamento de indicadores: grupo de compras e contratações sustentáveis; de consumo de recursos naturais; de recursos administrativos; e de qualidade de vida no trabalho, comunicação e capacitação para sustentabilidade. Chama a atenção do leitor a sinalização adotada para os indicadores que conseguiram alcançar as metas: metas alcançadas (valores maiores que 1,1 - símbolo azul), metas superadas (valores entre 1 e 1,1 - símbolo verde) e metas não alcançadas (valores menores que 1 - símbolo vermelho). Essa simbologia, segundo Thaler e Sustain (2008), tem potencial de influenciar os comportamentos. Nesse sentido, podem ser gerados efeitos positivos para que os gestores alcancem melhores resultados na medição dos indicadores.

A área socioambiental do órgão, por meio de questionário aplicado, identificou os seguintes facilitadores para implementação e internalização do PLS como instrumento de gestão: a) a inclusão de meta específica para atingimento do PLS no Plano Estratégico 2015-2020 do TJDFT; b) os cortes orçamentários em razão da EC nº 95 (BRASIL, 2016) que contribuíram para que a alta direção do Tribunal ampliasse o conhecimento sobre a relevância do instrumento como balizador para avaliações das reais necessidades de alocação de recursos

⁷³ Equivalente à Direção-Geral.

e consequente tomada de decisões; c) o Acórdão nº 2.743 - Plenário (BRASIL. TCU, 2015, itens nº 9.1.18, 9.1.19 e 9.1.20), que recomendou ao Tribunal a elaboração, aprovação e respectiva publicação do PLS com o devido monitoramento de desempenho.

Destacam-se as seguintes ações do PLS (DISTRITO FEDERAL, 2015): higienização do catálogo de bens de consumo; eliminação no fornecimento da água mineral em embalagem 500 ml; reformulação dos serviços do sistema de transporte, com a adoção do sistema Mob-Jus de mobilidade para servidores a serviço, dispensando o uso e gastos com frota própria; a adoção de horários reduzidos de operação do sistema de ar-condicionado; adoção de painéis eletrônicos informativos para sensibilização dos gestores na gestão dos consumos e gastos; adoção de hidrômetros digitais nas edificações, para melhor controle de possíveis vazamentos de água, entre outras.

Foram definidas metas para todos os indicadores em estudo, exceto para os relacionados a telefonia e reformas. De acordo com as informações do questionário aplicado e dados obtidos nos painéis do CNJ (2019), apresenta-se a evolução percentual de consumo, em conformidade com o Gráfico 8.

Nesse estudo de caso, foi possível obter com o órgão os dados anteriores a 2015, o que permitiu um olhar mais abrangente do efeito da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Verifica-se que logo após a institucionalização da Meta 6/2010, ou seja, a partir de 2011, houve redução para todos os indicadores de consumo. As variações percentuais observadas no período de 2016 a 2018, tanto para consumo como para gastos, serão apresentadas tendo como linha de base o ano de 2015.

O consumo de papel é uma das variáveis que impressionam tendo em vista sua redução de 72,14%, considerados o período de 2011 a 2018 (Gráfico 8). Para o período de 2016 a 2018, a redução foi de 72%, tendo como linha de base 2015. Esses índices elevados de redução devem-se à implantação do processo judicial eletrônico (PJe) e à adoção de ferramenta gerenciadora de impressões, na qual são monitorados e comunicados aos gestores, em tempo real, os dados de consumo de papel e impressão. Como expõe Rua (2013), as ações de avaliação contribuem para elevar o nível de transparência e responsabilização às atividades públicas. Nesse sentido, o envolvimento do gestor e publicização dos dados de consumo e gastos tendem a provocar efeito benéfico na gestão. É importante salientar que, antes da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), esses dados não eram divulgados sequer internamente.

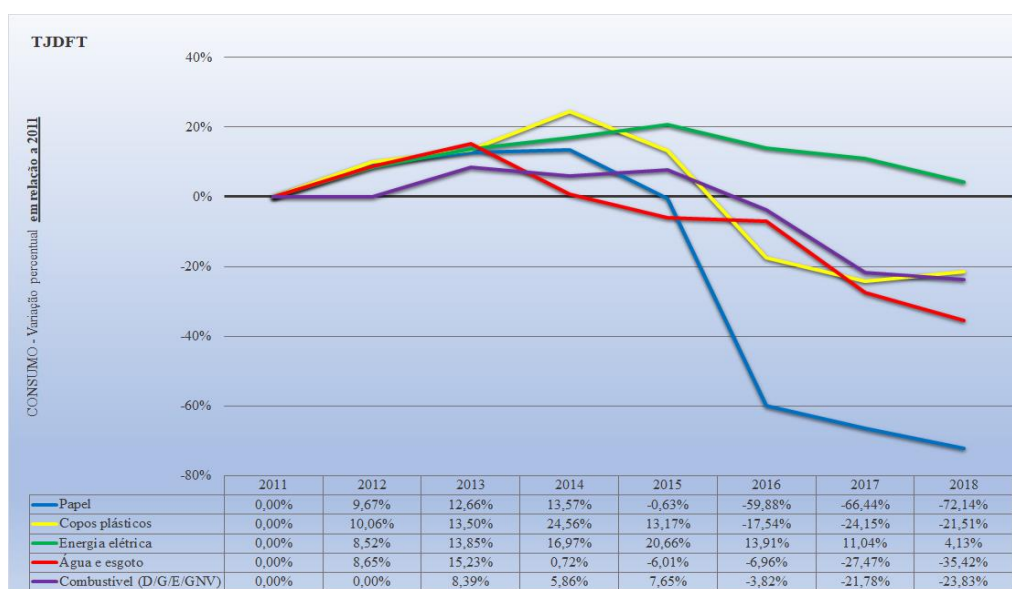
Conforme os dados do Gráfico 8, quanto ao consumo de copos plásticos, constata-se um crescimento comparando-se os anos de 2013 e 2014, fator atenuado nos anos seguintes até 2017, quando novamente os índices aumentam. Verifica-se que entre os anos de 2012 a 2018, a

redução foi de 21,51%. Se forem considerados apenas os dados de 2016 a 2018, a redução foi de 30,64% comparando com os valores de 2015.

No tocante à energia, apesar dos aumentos constantes de tarifa e a necessidade de ampliação de estrutura para atendimento jurisdicional com o implemento de sete novas edificações (fóruns) verifica-se um aumento de 4,13% na série histórica no período compreendido entre os anos de 2012 a 2018. Se o recorte compreender 2016 e 2018, mesmo com o incremento de servidores (DISTRITO FEDERAL, 2019)⁷⁴, a redução foi de 13,70%.

Ainda de acordo com Gráfico 8, quanto ao consumo de água, a curva é decrescente desde 2013, com oscilação de 5,6% entre 2015 e 2016. A redução alcançada, comparando-se os valores de 2012 a 2018 é de 35,42%. Restringindo o olhar para os efeitos da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), entre 2016 e 2018, a redução foi de 31,28%. Quanto ao consumo de combustível total, no período de 2016 a 2018, a redução foi de 29,24%.

Gráfico 8 – Evolução do percentual de consumo do TJDFT



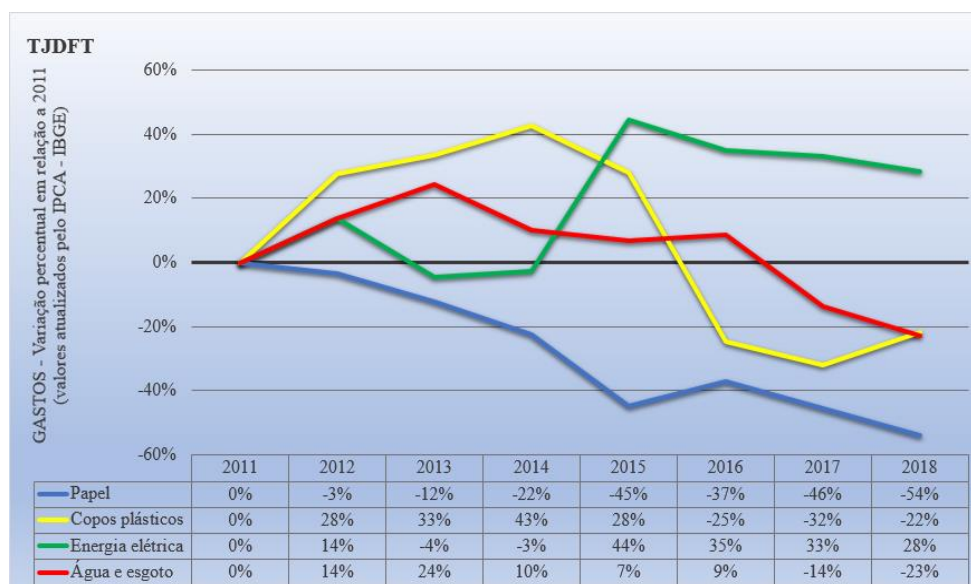
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do TJDFT (2012 a 2014) e PLS-JUD (2015 a 2018).

Quanto à análise referente aos gastos, de acordo com o Gráfico 9, o indicador papel alcançou uma redução de 54% entre o período 2012 a 2018, sendo que de 2016 a 2018, a queda foi de 16,42%, considerando-se 2015 como linha de base. Quanto a copos plásticos, a redução foi de 38,76% relativamente aos dados de 2016 a 2018.

⁷⁴ Entre agosto 2015 e dezembro de 2018, houve um incremento de 44 magistrados e 217 servidores. Os números de servidores fazendo teletrabalho não estão disponíveis. (TJDF, 2019).

Não obstante as constantes variações tarifárias e a escassez de chuvas que impactou o DF, o Tribunal alcançou uma redução de 11,22% entre 2016 a 2018, tendo como base 2015. Contudo, se for considerado o período de 2012 a 2018, houve um aumento de 28%. Com relação aos dados de água e esgoto, a redução foi de 23% entre 2012 a 2018. Se recortarmos o período 2016 a 2018, a queda foi de 27,87%.

Gráfico 9 – Evolução do percentual de gastos do TJDFT



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados⁷⁵ do TJDFT (2012 a 2014) e PLS-JUD (2015 a 2018).

De forma geral, tanto para consumos quanto para gastos, observa-se uma crescente diminuição nos indicadores, excetuando-se os dados referentes à energia. Pode-se afirmar que os resultados são positivos e que o PLS do órgão atendeu a todos os elementos formais descritos na metodologia, tem representado um relevante instrumento de gestão neste caso.

5.2 Caso 2 - Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-MG)

O Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-MG) é um tribunal de grande porte⁷⁶, composto por uma força total de trabalho de 4.979 (BRASIL, 2019c) pessoas, considerados servidores, magistrados e auxiliares. Conta com 158 varas do trabalho distribuídas em oitenta e um prédios por todo o Estado de Minas Gerais. Em 2013, o Tribunal aderiu à A3P.

⁷⁵ Para o indicador de energia não estão sendo considerados os reajustes tarifários, apenas os valores atualizados pelo IPCA.

⁷⁶ “A classificação dos tribunais em portes tem por objetivo criar agrupamentos de forma a respeitar características distintas no interior do mesmo ramo de Justiça” (BRASIL, Justiça em Números, 2017, p. 15). Há tribunais de grande, médio e pequeno porte. A segmentação por porte considera os seguintes indicadores: despesas totais; casos novos; processos pendentes; quantitativo de magistrados; quantitativos de servidores totais e força de trabalho auxiliar.

De forma a atender o art. 1º da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), foi criada a Seção de Gestão Sustentável do TRT-MG (2015), vinculada atualmente à Diretoria de Administração (DADM) do órgão. A Comissão Gestora do PLS é composta por, no mínimo, um representante da Diretoria-Geral e das seguintes unidades diretoras: Judiciária, de Administração, de Gestão de Pessoas, de Tecnologia da Informação e Comunicações, de Orçamento e Finanças, e das Secretarias da Corregedoria e da Vice Corregedoria, de Gestão Estratégica, da Escola Judicial, de Comunicação Social, e de Segurança. Entre os representantes da DADM estão os servidores das Secretarias de Material e Logística, de Licitações e Contratos, Apoio Administrativo, de Engenharia e de Gestão Predial.

Considerados os valores institucionais previstos no planejamento estratégico⁷⁷ do TRT-MG (2015, art. 9º), destaca-se a responsabilidade socioambiental, o que pode representar um elemento facilitador para a implementação das ações previstas na Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Nesse sentido, Martins e Marini (2010), afirmam: “os valores, juntamente com a missão e a visão, devem orientar a prática diária de todos os membros da organização a constituir o verdadeiro conjunto de regras que rege a conduta organizacional”. Nessa perspectiva, os valores são elementos principiológicos que vêm subsidiar o plano estratégico da organização de acordo com posturas em prol da sustentabilidade.

O Tribunal, segundo informações da unidade de planejamento, execução orçamentária e contabilidade, recebeu um corte orçamentário de 17% na dotação inicial, tendo passado para 6% no comparativo com a dotação atualizada (especificamente no que se refere ao Grupo de Despesa 3, LOA 2016). A partir de 2016, que foi considerado paradigma para a execução orçamentária em função da EC nº 95 (BRASIL, 2016), a dotação atualizada permaneceu abaixo do nível de 2015, de forma que os gastos se estabilizaram em um patamar próximo ao de 2016.

Em razão das reduções no orçamento, o Tribunal determinou (BRASIL. TRT; GP; GCR, 2016) cortes ou suspensão em relação às seguintes atividades ou despesas: manutenção predial; energia elétrica; água e esgoto; telefonia fixa e móvel; programa de estágio; recursos da Escola Judicial; filmagens de eventos institucionais e de sessões de julgamento; gravação e cobertura jornalística; fornecimento e manutenção de divisórias e persianas; lavanderia, fornecimento, reparo e lavagem de togas; serviços terceirizados de condução de veículos, auxiliar de escritório ou codificação de dados por pessoas com deficiência auditiva, conservação, limpeza, copeiragem, apoio administrativo, portaria e supervisão; endereços eletrônicos do correio

⁷⁷ Período 2015-2020.

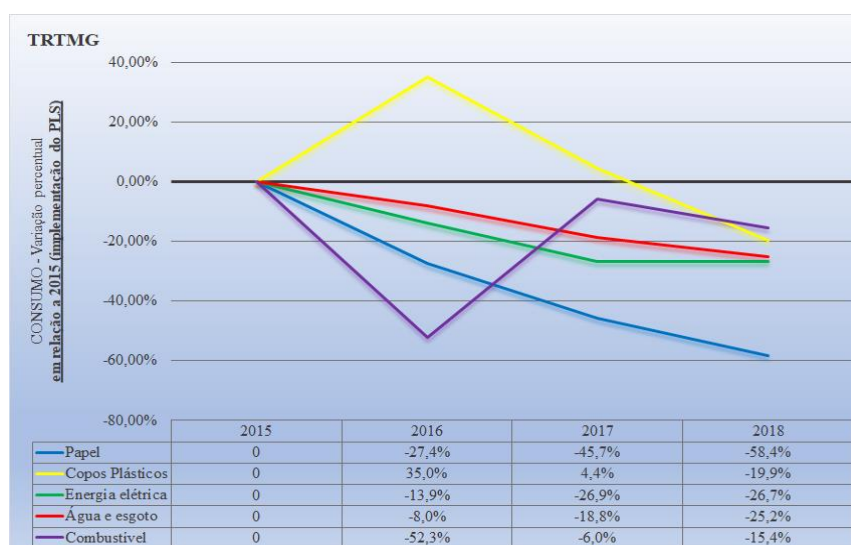
institucional (cancelamento dos endereços sem utilização); serviços postais; diárias de viagens e emissão de passagens aéreas; e produção da Seção Gráfica.

Segundo informações obtidas em questionário e confrontadas com o PLS originário do órgão, inicialmente as metas foram definidas com base nos gastos e consumo relativos ao ano de 2015 (linha de base). Não havia registro em banco de dados da série histórica anterior a esse período. Quanto ao indicador “combustível” não foi estabelecida meta de redução de consumo, apenas de gastos. No relatório de desempenho de 2018, o Tribunal reconhece a necessidade de revisão das metas adequando-as ao atual cenário de austeridade orçamentária.

Atendendo aos elementos formais, o PLS está alinhado ao plano estratégico do órgão e os objetivos, ações, responsabilidades e cronograma foram delineados de forma a se atingirem as metas definidas.

Procedendo-se à análise dos indicadores de acordo com o Gráfico 10, verifica-se uma redução de 58,4% no consumo de papel comparando-se os dados de 2017 e 2018. O resultado positivo é atribuído à internalização do processo eletrônico e às medidas de racionalização como a supressão e desestímulo à impressão e adoção de cestas de materiais de escritório⁷⁸. Quanto à energia, constata-se que houve maior redução no período 2015 a 2017 com uma diferença de apenas 0,2% entre 2017 e 2018. De acordo com informações do PLS do TRT-MG, no ano de 2016, a queda significativa deveu-se às iniciativas de negociação tarifária com a concessionária.

Gráfico 10 – Evolução percentual de consumo no TRT da 3ª Região (MG)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2015, do CNJ/PLS-JUD.

⁷⁸ O projeto “Cesta de Materiais” foi uma iniciativa premiada pelo TRT-MG com foco na racionalização dos materiais de expediente. A ação tem como objetivo a distribuição de materiais às unidades de trabalho tendo como a média de consumo dos últimos 24 meses. Além disso, a variedade de materiais foi reduzida.

No quesito “copos plásticos”, conforme Gráfico 10, pode-se verificar incremento no consumo da ordem de 35% comparando os dados de 2015 e 2016. Os dados evoluíram para uma redução de 19,9% em 2018. Com a exigência de pontuação relacionada ao desempenho deste indicador no Prêmio CNJ de Qualidade, espera-se que o Tribunal apresente melhores resultados. Quanto ao indicador “consumo de combustível”, o aumento de 45% percebido entre 2016 e 2017 deveu-se à retomada do serviço “Circula TRT”, que oferece transporte gratuito aos servidores e magistrados entre os prédios da instituição.

Pela análise do perfil de gastos, de acordo com o Gráfico 11, os dados dos indicadores avaliados apresentaram resultados positivos, destacando-se redução expressiva quanto ao consumo de papel (45% comparando os dados de 2015 a 2018). O indicador de energia chegou a uma redução de aproximadamente 30%, entre os anos de 2015 e 2018, resultado obtido em razão de medidas de eficiência energética e por meio de campanhas de consumo consciente, segundo as informações obtidas no questionário.

Gráfico 11 – Evolução percentual de gastos do TRT da 3ª Região (MG)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2015 do CNJ/PLS-JUD.

O PLS do órgão (MINAS GERAIS, 2015) está publicado no sítio eletrônico, com os respectivos demonstrativos anuais de desempenho para o lapso temporal estudado. Vale ressaltar que o tribunal não sofreu procedimento de auditoria de conformidade ou operacional no qual o plano de logística sustentável tenha sido abordado.

Apesar de não ser objeto dos indicadores em estudo, cumpre destacar que, desde 2016, o TRT-MG encerrou as contratações relativas à telefonia móvel. Outra medida relevante, do ponto de vista ambiental e cultural, é que o Tribunal não adquire água envasada em embalagens individuais.

5.3 Caso 3 - Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco (TRE-PE)

As iniciativas de sustentabilidade do TRE ganharam destaque com o Prêmio A3P - Melhores práticas em 2014, ao concorrerem como finalistas na categoria “uso e manejo sustentável de recursos naturais” com projeto focado em eficiência energética.

Desde 2015, o Tribunal compõe, com mais dez organizações locais, rede colaborativa de governança denominada Comitê ECOS de Pernambuco (AGU *et al*, 2015). A iniciativa busca fomentar a aproximação entre órgãos no sentido de fortalecer as ações socioambientais no estado com a troca de conhecimentos acadêmicos, campanhas e capacitações conjuntas, e compras compartilhadas, entre outras ações (SILVA, 2018).

Em 2017, foi implementada unidade específica para tratar das questões relativas à sustentabilidade denominada “Assistência de Gestão Socioambiental”, vinculada à Direção-Geral do órgão. A Comissão Gestora do PLS tem caráter multidisciplinar e é composta por representantes da Diretoria-Geral, Gestão Socioambiental, Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica e Secretarias de Administração, de Gestão de Pessoas, Judiciária, de Orçamento de Finanças, de Tecnologia da Informação e Comunicação, e Seção de Compras.

O Plano (BRASIL. TRE. 6. R, 2015) contempla, para cada indicador, metas, objetivos, ações e respectivo cronograma, assim como sinais indicativos em cores diferenciadas para as metas atingidas (sinal verde); superadas (símbolo em formato de estrela) e não atingidas (símbolo em formato de x na cor vermelha). Para as metas não estabelecidas há indicativo na cor cinza e, para aqueles que ainda se encontram em fase de construção, há sinal na cor bege.

O relatório do Plano do TRE-PE apresenta matrizes para cada indicador (o que mede; por que mede; quem mede; quem analisa; quando mede, onde mede, como mede, qual a meta definida e respectiva tabela de medição de desempenho ao longo dos anos). Esse modelo observa a gestão matricial de resultados proposto no *Balance Scorecard*⁷⁹. (Figura 4)

⁷⁹ Segundo Martins e Marini (2010), o Balance Scorecard, de criação de Kaplan e Norton (2001) é uma “metodologia de gestão estratégica que permite uma explicitação sistemática da estratégica” que tem como objetivo facilitar a gestão.

Figura 5 – Modelo de matriz do PLS TRE-PE

INDICADOR 17: Índice de alcance das metas do PLS do TRE-PE						
O que mede	Mede o desempenho percentual de alcance das metas constantes no Plano de Logística Sustentável do TRE-PE.					
Porque medir	Para acompanhar o nível de cumprimento do PLS do TRE-PE e subsidiar a Administração na tomada de decisão e priorização de ações e de aplicação de recursos.					
Quem mede	Assistência de Gestão Socioambiental					
Quem analisa	Assistência de Gestão Socioambiental					
Quando medir	Quadrimestralmente em anos não eleitorais - Semestralmente em anos eleitorais.					
Onde medir	Planilhas específicas monitoradas pela Assistência de Gestão Socioambiental					
Como medir	Fórmula: $DPM = (QMA/QTM) \times 100$ Dados a serem solicitados: DPM – Desempenho Percentual de Metas do PLS do TRE-PE; QMA – Quantidade de Metas Alcançadas; e QTM – Quantidade Total de Metas para o período.					
Meta*	Atender 100% das metas estabelecidas no PLS do TRE-PE					
	Medição					
Quanto Maior, Melhor	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	55%	90%	92%			

Fonte: Plano de Logística Sustentável do TRE-PE.

No caso da Justiça Eleitoral, a avaliação de desempenho dos indicadores é composta por duas séries históricas distintas: ano eleitoral e ano não eleitoral em razão dos diferentes perfis de consumos e gastos apresentados nos mencionados períodos, como explicitado anteriormente. Depreende-se que os anos eleitorais apresentam despesas e consumos diferenciados em razão da atividade do órgão.

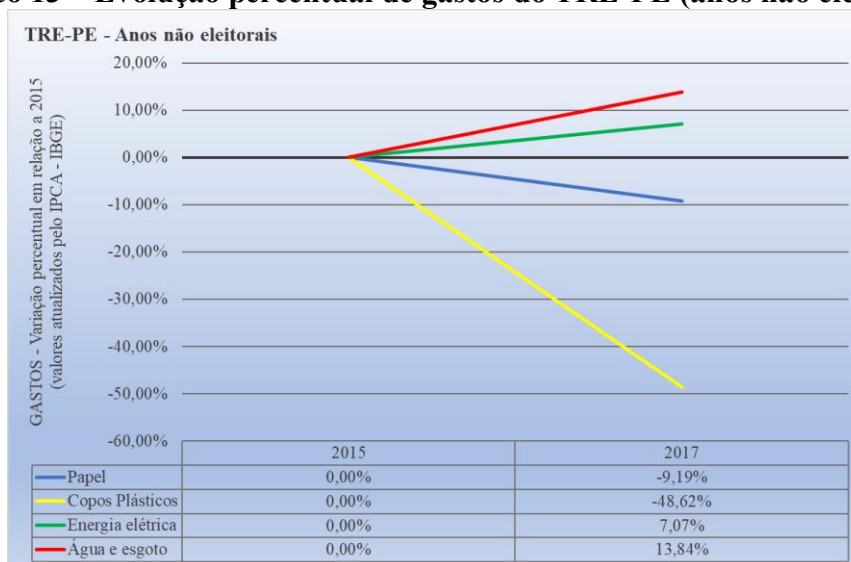
Em conformidade com o Gráfico 12, dos indicadores analisados em anos não eleitorais (período 2011 e 2017), o consumo de papel apresentou uma queda de 23,54% e o que teve melhor performance foi o de copos com redução de 43,46%. Outro quesito que apresentou redução foi o consumo de combustíveis, com valor de aproximadamente 12%. Já os indicadores de energia e água e esgoto apresentaram aumento de 23,84% e 8%, respectivamente.

Gráfico 12 – Evolução percentual de consumos do TRE-PE (anos não eleitorais)

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2011 do CNJ PLS-JUD.

Quanto aos gastos em anos não eleitorais (2015 e 2017), verifica-se no Gráfico 13 que apresentaram reduções os indicadores de papel (9,19%) e copos (48,62%). Os dados de energia e água apresentaram aumento de 7,07% e 13,84%, respectivamente.

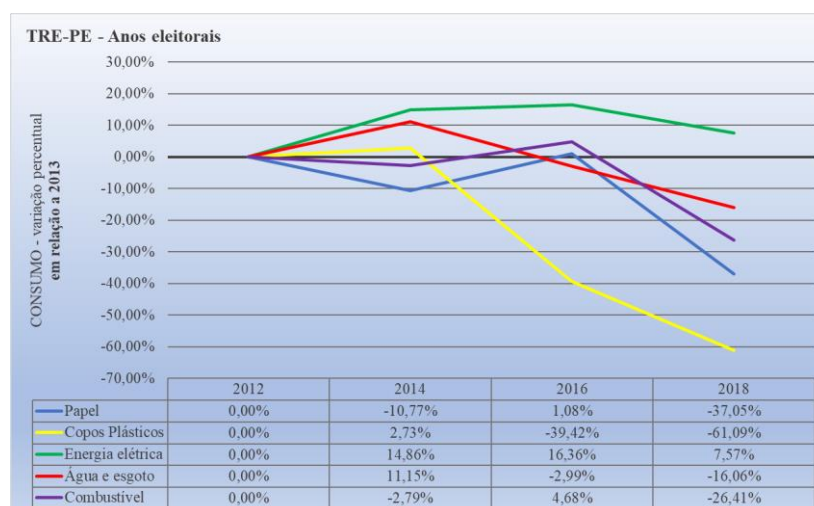
Gráfico 13 – Evolução percentual de gastos do TRE-PE (anos não eleitorais)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2015, do CNJ PLS-JUD.

De acordo com o Gráfico 14, em anos eleitorais (2014 a 2018), tendo como linha de base 2012, o perfil de consumo apresentou reduções expressivas nos indicadores de papel (37,05%), copos (61,09%), água (16,06%) e combustível (26,41%). Para energia elétrica, o indicador apresentou um aumento de 7,57%, no mesmo período. O consumo saiu de 2.845.224 Kwh para 3.060.708 kwh.

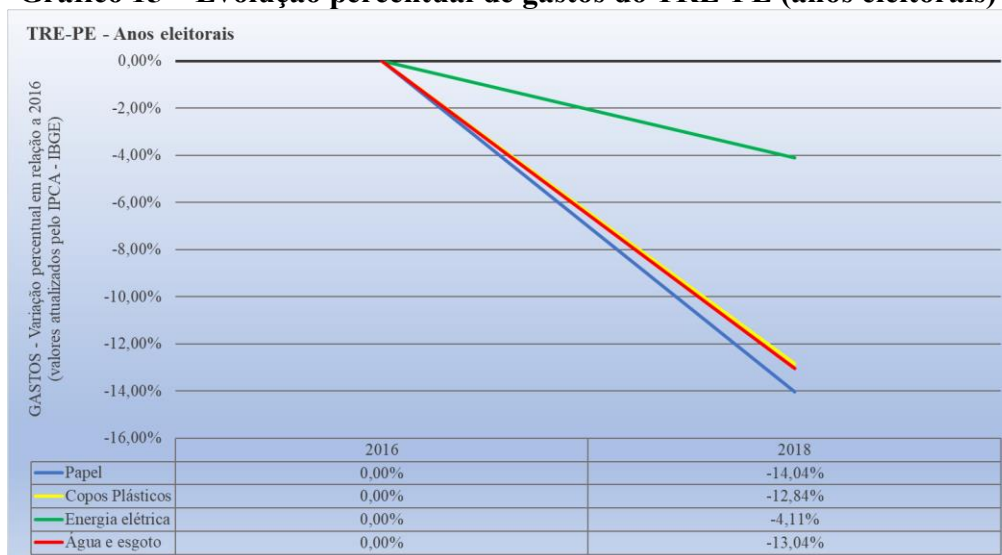
Gráfico 14 – Evolução percentual de consumos do TRE-PE (anos eleitorais)



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2012 do CNJ PLS-JUD.

Das ações descritas no PLS, de acordo com o Gráfico 15, ganha destaque a que provocou a mudança de horário de funcionamento do Edifício sede do TRE-PE. Essa ação trouxe uma redução de 4,11% para o indicador de energia elétrica entre os anos de 2016 e 2018. Além disso, as adequações das torneiras e descargas dos banheiros para um modelo mais econômico reduziram os custos com água e esgoto em 13,04%, no mesmo período.

Gráfico 15 – Evolução percentual de gastos do TRE-PE (anos eleitorais)



Fonte: CNJ PLS-JUD. Ano base 2012. Elaborado pela autora

Apesar de não haver passado por procedimento de auditoria externo no órgão com a temática da sustentabilidade, o Tribunal reforça, na resposta ao questionário aplicado, que a unidade de auditoria interna “direciona seus esforços à avaliação dos processos operacionais, programas e projetos mais significativos, isto é, daqueles que gerem resultados agregadores de efetivo valor para o alcance dos objetivos da Justiça Eleitoral”. Nesse contexto, são direcionados exames de auditoria com o escopo de “avaliar a conformidade dos processos/atividades verificadas frente as exigências legais, bem como a eficiência e eficácia dos controles adotados nas atividades que venham impactar a temática da sustentabilidade, sempre sopesando-se as particularidades do processo a ser auditado”.

A percepção do Tribunal quanto ao PLS é que o instrumento tem trazido resultados satisfatórios diante das metas alcançadas nos monitoramentos quanto ao desempenho do órgão, que tem como valor institucional expresso a responsabilidade social e ambiental.

5.4 Caso 4 - Tribunal de Justiça Militar de São Paulo (TJMSP)

O TJMSP apresenta como atributos de valor para a sociedade a responsabilidade socioambiental. Em seu planejamento estratégico relativo ao período 2015 a 2020, o PLS foi

inserido no tema “Aperfeiçoamento da gestão de custos” e apresentou como objetivo a racionalização da aquisição e utilização de bens e serviços. Estabeleceu-se o atingimento de 90% das metas propostas para os indicadores do PLS (SÃO PAULO, 2015).

É importante relatar que o Tribunal, em atendimento à Recomendação CNJ nº 11 (BRASIL, 2007b), criou a Comissão Permanente de Gestão Ambiental (CPGA), que deu início às primeiras ações de responsabilidade socioambiental do órgão. Identifica-se, portanto, que havia cultura organizacional propícia ao atendimento da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015).

Outro fato que reforça esse entendimento foi a iniciativa por parte do tribunal de buscar a certificação da norma ISO 14001 (ABNT, 2004)⁸⁰, relativa ao Sistema de Gestão Ambiental, que tem como escopo a utilização eficiente de recursos e gestão racional de resíduos. A norma exige que as questões ambientais sejam consideradas estratégicas para a organização.

Quanto aos elementos formais, o PLS do TJMSP (SÃO PAULO, 2015) está em consonância com a Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), visto que o PLS está publicado no sítio eletrônico do órgão, inclusive com os relatórios de desempenho dos anos de 2016 a 2018; foi criada uma unidade socioambiental vinculada à Presidência do órgão e instituída Comissão Gestora do PLS, composta por unidades transversais da organização (SÃO PAULO, 2015); foram definidos objetivos para cada indicador temático, com a respectiva estipulação de meta, plano de ação e cronograma. Quanto à previsão de recursos financeiros, todavia, não vislumbramos no documento qualquer menção.

Cabe observar que o PLS do TJMSP de 2015 tinha foco direcionado para o consumo, excetuando-se os indicadores de telefonia fixa e móvel em que os dados relativos à gastos foram divulgados. Apenas em 2016, os dados de gastos dos indicadores previstos no Anexo I da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), foram divulgados, à exceção daqueles relacionados a vigilância e gastos com combustível.

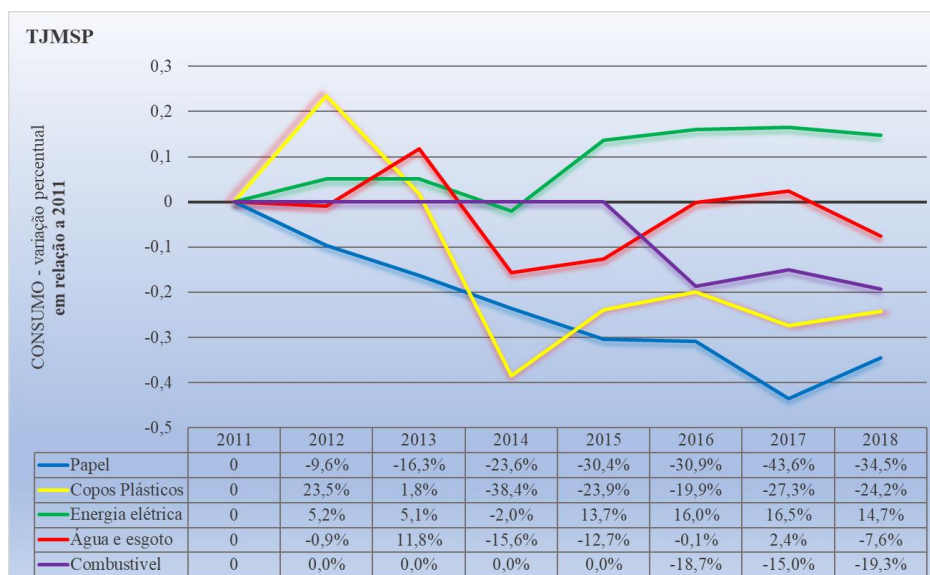
Pela análise dos indicadores que compõem a avaliação da efetividade da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), depreende-se que em 2016 e 2017 foram alcançadas todas as metas estabelecidas. Em 2017, houve redução para papel, copos, impressões e telefonia fixa. Para telefonia móvel, energia, água e combustível, contudo, houve aumento. No ano de 2018 houve redução para copos, impressoras, telefonia, energia, água, combustível e aumento para papel e impressoras.

Dando continuidade à análise dos dados, no Gráfico 16 identifica-se redução para todos os indicadores, exceto o de energia. São comparados os anos de 2012 e 2018, tendo como linha

⁸⁰ A NBR ISO 14001 (ABNT, 2015) pode ser implementada em empresas privadas ou organizações públicas.

de base o ano de 2011. O consumo de papel apresenta curva decrescente de 34,50%, não tão significativa quanto a de 2017, quando o Tribunal apresentou melhores índices. Quanto ao consumo de copos, verifica-se um pico de consumo em 2012 e sequencialmente uma redução até 2014. Os valores voltam a subir, mas no comparativo com a linha de base o resultado é positivo, apresentando redução de 24,2%, o equivalente a 1.811 centos de copos.

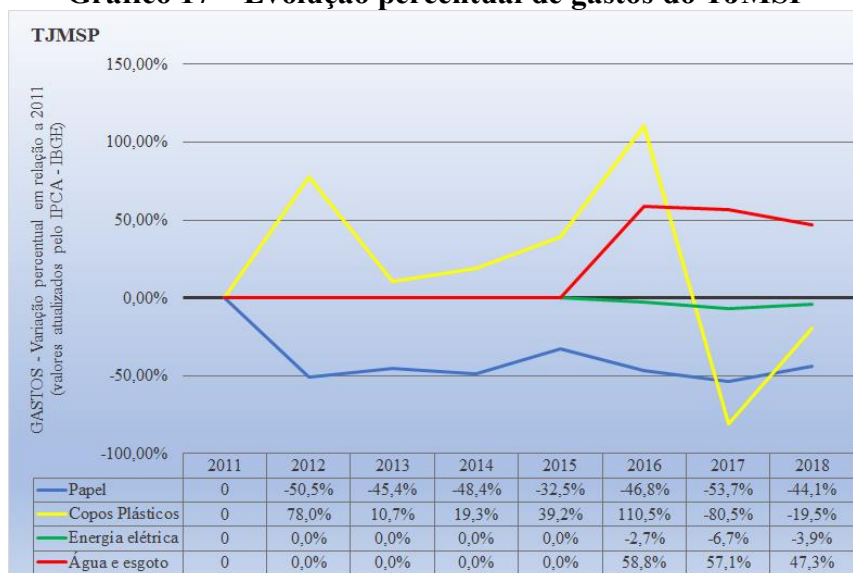
Gráfico 16 – Evolução percentual de consumos do TJMSP



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2011 do CNJ PLS-JUD.

O consumo de água, apesar de ter apresentado redução de 7,60%, apresentou melhores índices em 2014 (15,6%), o equivalente a 328.709m³. Os dados de combustível somente são apresentados a partir de 2016. Observando-se neste caso a linha de base como 2015, a redução foi de 19,3%, praticamente os mesmos valores obtidos em 2016. Já o indicador de energia apresenta crescimento no período compreendido entre 2014 a 2017 ao atingir 16 pontos percentuais. Em 2018, apresenta uma leve queda de 2,43%, representando 384.922 kwh.

Quanto à evolução percentual de gastos, comparados os anos de 2012 a 2018, tendo como linha de base 2011, o consumo de papel apresentou redução de 44%. Os dados de 2014 tinham apresentado uma performance mais favorável, com diferença de 4 pontos percentuais. O indicador de copos, após um pico no consumo de 110% em 2016, chegou a atingir 80% de redução em 2017 (o equivalente a R\$ 868,00). Os valores de 2018 apresentam redução de 19% com relação a 2012, ou seja, R\$ 3.582,00 (vide Gráfico 17).

Gráfico 17 – Evolução percentual de gastos do TJMSP

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2011 do CNJ

Na percepção da unidade socioambiental do órgão, pelo questionário respondido, ter responsabilidade socioambiental como valor institucional significa uma orientação de conduta para o corpo funcional. Contudo, a cultura organizacional, necessita de outros estímulos para ser alterada. O engajamento social, como afirma Fukuyama (apud ELKINGTON, 2012), é fundamental no processo de percepção de que o trabalho conjunto é fator crítico para a sustentabilidade. Nesse sentido, fator de relevante estímulo são os exemplos verticais na estrutura organizacional, objetivando sensibilizar os servidores quanto ao sentimento comum de responsabilidade (MARTINS; MARINI, 2010).

Além disso, o PLS funciona como peça chave na nova governança pública e contribui para uma visão macro das despesas e consumos do órgão, representando uma efetiva ferramenta de controle de custos (SCARTEZINI; TOSTES, 2019).

5.5 Caso 5 - Seção Judiciária da Justiça Federal do Amapá (SJAP)

A Seção Judiciária do Amapá tem como valores institucionais explicitados a ética, a probidade, a transparência, a integridade, o acesso à justiça, a celeridade, a responsabilidade social e ambiental, a sustentabilidade, a imparcialidade, a efetividade e a modernidade.

O órgão instituiu, em 2016, a Seção de Apoio à Gestão Socioambiental em atendimento ao disposto na Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Também foi constituída Comissão Gestora multidisciplinar para elaboração do PLS do órgão, que contou com o apoio da alta administração na construção de novos termos referenciais para as contratações. Segundo a

resposta apresentada, a questão da sustentabilidade tem sido fator decisivo para mudanças de paradigmas e avanços na gestão administrativa da instituição.

Em 2016, o órgão teve um corte orçamentário de 17%, percentual majorado para 25% em 2018. Os contratos de custeio foram os mais afetados, sofrendo uma redução de 35%. Esse fato contribuiu fortemente para o alcance das metas definidas no PLS.

O plano (AMAPÁ, 2016) do órgão possui metas, objetivos, ações e cronograma, atendendo aos elementos formais do estudo. Para a implementação e execução do plano, foram designados grupos executivos de forma a envolver e responsabilizar os gestores para a execução do PLS.

Para análise dos dados constantes no Gráfico 18, no qual serão comparados os índices de 2015 e 2018, a linha de base será o ano de 2014. O consumo de papel alcançou uma redução de 51,4% em 2018. Em 2016, o órgão havia apresentado melhor dado (58,55%). O indicador relativo a copos plásticos apresentou redução de 74,20%, a maior verificada até o momento nos estudos de caso.

Perceba-se que a influência dos cortes de orçamento no alcance das metas quantitativas do plano é fator que merece atenção e pesquisa posterior, pois podem estar em tela também insuficiências no atendimento das necessidades da organização.

Gráfico 18 – Evolução percentual de consumo da SJAP



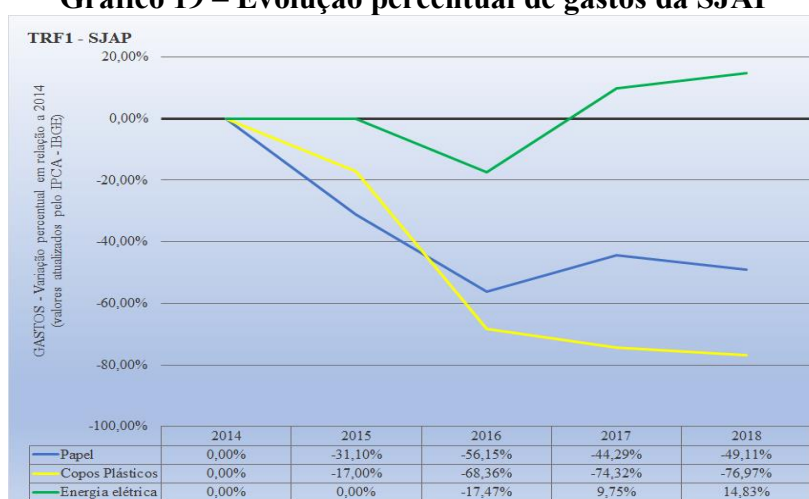
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2011 do CNJ PLS-JUD.

Os índices de energia apresentam uma curva decrescente com 15 pontos percentuais entre 2016 e 2018. Nesse caso, a linha de base é 2015, pois não estão disponíveis os dados relativos aos anos anteriores.

Os dados de água, de acordo com o Gráfico 18, não estão disponíveis para consulta. O prédio da Seção Judiciária possui captação de água de chuva, poço artesiano e faz reuso de águas cinza, o que acabou por eliminar os gastos com água para uso nas respectivas instalações. O consumo somente passou a ser medido no último trimestre de 2017, apresentando o valor de 1.600 m³. Em 2018, os valores chegaram a 43.125 m³.

Com relação a gastos, de acordo com o Gráfico 19, a linha de base é 2014 para os dados comparados entre 2015 e 2018. Os valores despendidos com papel apresentam uma redução de até 49,11% em 2018. Em 2016, o desempenho do indicador havia sido melhor, na ordem de 56%. Já os gastos com copos apresentaram redução expressiva de 77%, o equivalente a 595 centos de copos totais.

Gráfico 19 – Evolução percentual de gastos da SJAP



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados de 2014 do CNJ PLS-JUD.

No item energia, os dados somente estão disponíveis a partir de 2015, linha de base para a referida análise. Observa-se uma curva ascendente entre 2016 e 2018, que chega a 15% do consumo referido a 2016.

5.6 Análise crítica integrada

Diante dos resultados dos estudos de caso, será apresentada uma análise integrada dos estudos de caso com o objetivo de avaliar a efetividade da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015) nos tribunais estudados. Como afirma Rua (2013), a efetividade compreende um dos principais elementos da avaliação das políticas públicas pois está relacionada aos efeitos gerados pela política pública. Em suas palavras, a efetividade pressupõe uma transformação em situação pré-existente (Rua, 2009).

Sob este aspecto, antes da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), apenas um dos tribunais objeto dos estudos de caso (TJDFT) havia instituído unidade de caráter exclusivo para

tratar da temática socioambiental. Neste caso, depreende-se que este fato pode ter sido proporcionado por uma sequência de eventos que despertaram na alta administração do órgão olhar mais criterioso sobre a temática. Os efeitos da Recomendação CNJ nº 11 (BRASIL, 2007b), a participação no I Seminário de Responsabilidade Socioambiental do PJ em 2008, a aderência do órgão à A3P e ao PES são elementos que se destacaram na narrativa descritiva. A visibilidade que o órgão alcançou em 2011, com a premiação em 2011 pela *Green Building Council*, também deve ser levado em consideração.

Apesar do TRE-PE e do TJMSP terem iniciativas voltadas à sustentabilidade antes de 2015, foi apenas após a Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015) que as unidades foram devidamente estruturadas. Neste quesito, observa-se que o normativo, ainda que atendido em atraso, inclusive pela SJAP, foi devidamente efetivado.

Saliente-se que a temática, alçou espaço nos sítios eletrônicos dos órgãos⁸¹, que disponibilizam informações sobre as atividades das unidades socioambientais sobre gestão de resíduos, dicas sustentáveis, campanhas, manuais de compras sustentáveis e práticas de consumo consciente, além de normas e legislação aplicadas. A Tabela 6 abaixo demonstra os dados compilados dos estudos de caso.

Tabela 6 – Dados compilados dos estudos de caso quanto à aderência de agendas sustentáveis

Tribunal	Quanto às ações previamente inseridas antes da Resolução 201					
	A3P	PEG	PES	PLS (IN 10/2012)	PLS-JUD	Observações
TJDFT	sim	não	sim	Não	sim	-
TRE-PE	não	não	não	não	sim	Finalista do 5º Prêmio A3P
TRT 3	sim	não	não	não	sim	Até hoje adere à A3P
SJ AP	não	não	nãosim	sim	-	
TJMSP	não	não	não	não	sim	ISO 14001 (2014-2017)

Outro ponto da análise teve como foco a vinculação da unidade socioambiental. Em conformidade com o art. 7º da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), a unidade deve, preferencialmente, estar vinculada à alta administração. A exigência do legislador tinha como pressuposto que a mudança de paradigma a partir do topo hierárquico organizacional teria efeito potencial sobre toda a organização. No caso dos tribunais objetos dos estudos de caso, pode-se considerar que as unidades cumpriram o dispositivo cogente, pois as unidades estão em

⁸¹ As informações socioambientais foram coletadas nos sítios eletrônicos dos tribunais estudados. (TJDFT; TRT 3R; TRE-PE; TJMSP; SJAP, 2019).

posições estratégicas vinculadas à Presidência (TJMSP), Direção-Geral (TJDFT⁸², TRE-PE e SPAP) ou Secretaria de Administração (TRT-MG).

No que tange aos PLS e suas estruturas formais, todos os tribunais estudados nomearam comissões gestoras com caráter multidisciplinar. Logo, os planos foram elaborados levando-se em consideração uma visão sistêmica, fator proporcionado pela diversidade de percepções dos elementos componentes de uma organização. Essa pluralidade de olhares, quando conciliados e alinhados mediante os instrumentos de governança, podem colaborar para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão (BRASIL.TCU, 2014; MARTINELLI; VENTURA, 2006)

Os PLS estudados estão vinculados ao plano estratégico de cada instituição. Esclareça-se que o CNJ determinou plano nacional para o sexênio 2015 a 2020, sendo que a partir deste marco, cada instituição judiciária desenvolveu seu plano estratégico, que deve estar alinhado com as metas nacionais de produtividade e eficiência. O alinhamento do PLS ao plano estratégico é imprescindível para a governança organizacional.

Nessa linha de pensamento, merece destaque o CNJ ter estabelecido a responsabilidade socioambiental como valor institucional, fato replicado no planejamento estratégico de quatro dos órgãos que compõe os estudos de caso, à exceção do TJDFT. Os valores, retomando as palavras de Martins e Marini (2010):

- definem e facilitam a participação dos colaboradores na realização da Missão organizacional;
- definem e facilitam a articulação da estratégia (missão, visão e objetivos estratégicos);
- facilitam o comprometimento dos colaboradores com a organização, o mercado, a comunidade e a sociedade;
- definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores;
- fornecem o suporte moral e ético para as organizações;

A relevância dos valores proposta por Martins e Marini (2010) vai ao encontro da dimensão ética da sustentabilidade proposta por Freitas (2016) que pressupõe a intergeracionalidade do conceito também abraçada por Britto (2018). Para o professor Freitas (2016, p. 67), a dimensão ética “permite perceber o encadeamento das condutas, em lugar do mau hábito de se deixar confinar na teia do imediato, típico erro cognitivo dos que não entendem o impacto retroalimentar das ações e omissões”.

No âmbito da administração pública, e pensando na missão do Poder Judiciário, é necessário atrelar à visão institucional objetivos e projetos estratégicos dotados dos elementos mínimos de monitoramento e avaliação que as políticas públicas requerem e, nesse sentido, a

⁸² No caso do TJDFT, a unidade está vinculada à Secretaria-Geral da Presidência do órgão, que atua como Direção-Geral.

definição de objetivos, metas, ações (com respectivo detalhamento), responsabilidades, e cronograma de atividades são componentes essenciais. Levando-se em consideração a análise destes quesitos nos PLS dos tribunais em estudo, todos apresentaram as condições mínimas exigidas pela Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Evidentemente, há indicadores com resultados melhores do que outros e variações entre os tribunais. Também não se deve esquecer dos desafios complexos ainda a serem percorridos para a consolidação da gestão socioambiental pautada pelo paradigma da sustentabilidade, quando considerado o conjunto mais extenso de indicadores e a totalidade do Poder Judiciário, como evidenciado na seção 5.4.

Quanto aos resultados obtidos nos estudos de caso, verificou-se que, para diversos indicadores as metas definidas para consumo e gastos foram atingidas nos anos estipulados como linha de corte. Por oportuno, observa-se que a metodologia de monitoramento de despesas e consumos não era amplamente adotada e divulgada de forma transparente ao corpo funcional e à sociedade antes do normativo do CNJ, à exceção de alguns indicadores avaliados pelo TJDFT em razão de sua aderência ao PES.

Incontroverso para o alcance dos resultados pretendidos tem sido o teto de gastos impostos pelo novo Regime Fiscal trazido à baila pela Emenda Constitucional nº 95 (BRASIL, 2016). Seus efeitos agiram como estímulo praticamente obrigatório quanto à necessidade de aprimoramento na gestão da máquina pública. Ainda assim, observa-se um longo caminho à frente e novas facetas dessa realidade a serem detalhadas.

Saliente-se que não foi vislumbrado em nenhum dos objetos dos estudos de caso, a previsão de recursos financeiros, pessoais ou administrativos para a execução das ações previstas no PLS.

Apesar de cumpridas as exigências formais da Resolução desde seu advento nos tribunais estudados, entende-se que ainda persistem dificuldades na implementação de uma cultura sustentável na gestão do Judiciário. Destacam-se como pontos a serem aperfeiçoados a necessidade de capacitação sobre logística sustentável para as unidades responsáveis pelos desempenhos dos indicadores; dificuldade de entendimento do conceito de sustentabilidade pelos gestores das unidades com poder de decisão sobre as metas e indicadores do PLS; e dados incongruentes ou ausência de dados.

A Tabela 7 sintetiza os resultados quanto às dificuldades percebidas pelos gestores das unidades socioambientais dos estudos de caso, a partir das informações reunidas nos questionários com perguntas abertas e fechadas, bem como a experiência da pesquisadora no tema.

Tabela 7 – Grau de impacto na implementação da Resolução CNJ nº 201/2105

Item	Tema do impacto	A – alto; M – médio; B - baixo				
		TJDFT	TJMSP	TRE PE	TRT MG	SJAP
I.	Falta de apoio da alta administração	B	A	B	B	M
II.	Falta de unidade socioambiental com dedicação exclusiva	B	A	B	B	B
III.	Falta de estrutura física suficiente	M	B	M	B	M
IV.	Falta de pessoal suficiente	A	M	M	A	B
V.	Servidores sem perfil técnico para a Comissão Gestora do PLS	B	A	M	B	B
VI.	Falta de capacitação sobre o PLS e para as unidades responsáveis pelos desempenhos dos indicadores	B	M	M	M	M
VII.	Falta de dados ou dados incongruentes	B	B	M	M	M
VIII.	Dificuldade de entendimento do conceito de sustentabilidade dos gestores das unidades decisórias sobre metas e indicadores do PLS	A	M	M	M	B

Fonte: elaborada pela autora

Finalizando o trabalho, estão expostas na sequência as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não obstante a atuação da autora do trabalho com a temática da sustentabilidade no Poder Judiciário, procurou-se aplicar um olhar imparcial quanto às análises realizadas, sempre balizado em dados e na literatura, ciente de que a proximidade com o objeto pode interferir na qualidade da pesquisa. Por outro lado, coincidentemente, há a vantagem de a autora conhecer a realidade dessa política pública e compreender os casos selecionados por sorteio e avaliados, em razão de sua experiência profissional em logística sustentável. O que se pretendeu com o esforço empreendido foi desvendar os instrumentos de monitoramento e avaliação das políticas públicas sustentáveis do Judiciário com o objetivo de avaliar sua efetividade e provocar seu consequente aperfeiçoamento.

Considero que o advento da Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015) representa uma ruptura de padrões comportamentais na gestão do Judiciário. Há resultados relevantes identificados, mesmo com os grandes desafios que ainda estão pela frente. Espera-se que essa revisão comportamental reflita de forma menos impactante no ambiente em que vivemos pois como afirma Al Gore (2013),

A ignorância e a falta de entendimento jogam contra o progresso verdadeiro, da mesma forma como o conhecimento, a integridade e o caráter são fundamentais para nosso sucesso. Mas a evolução dos comportamentos coletivos e o surgimento do verdadeiro entendimento de como nossos destinos estão associados à saúde do sistema ecológica da Terra dependem das escolhas que fizemos. A maneira como medimos o que fazemos e os resultados de nossas ações, a forma como nos comunicamos uns com os outros e os bônus e ônus presentes em nossos modelos políticos, econômicos e sociais exercem uma influência poderosa sobre a Terra.

A Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015), inicialmente concebida como política pública construída de forma participativa pelos servidores do Judiciário, conferiu maior legitimidade ao documento. Percebeu-se sob esse aspecto o poder que a sociedade possui para a resolução de questões de seu interesse, movimento corroborado pelas atividades em rede capazes de transformar o universo tantas vezes estático ou reflexivo do estado.

Cumprir destacar o inequívoco papel desempenhado pelo CNJ ao estimular o cumprimento do normativo por meio de pontuação no Selo Justiça em Números e, recentemente, do Prêmio CNJ Qualidade, visto que a política pública de sustentabilidade do Judiciário Nacional tem alcançado pontuação progressiva desde 2015. Este é um indicativo de maturidade da organização quanto à compreensão dos efeitos positivos da gestão sustentável.

O amadurecimento da matéria, revelado com a obrigatoriedade de criação das unidades ou núcleos socioambientais na estrutura organizacional dos órgãos e a exigência dos Planos de Logística Sustentável (PLS), deu a base para a adoção progressiva de uma nova cultura de consumo que acarreta, quando devidamente alinhada aos demais instrumentos de gestão, resultados satisfatórios e almejados pela sociedade. Sob esse ângulo, o conhecimento das dimensões transversais da sustentabilidade pode auxiliar na construção de normas mais efetivas para internalização da temática no âmbito da administração pública federal.

O PLS fomenta a transparência e a integridade de dados sistêmicos, com registro dos esforços empreendidos, ao longo do tempo, seus sucessos e fracassos. O debate colaborativo entre os gestores (da base à alta direção), em busca de soluções aplicáveis para cada indicador avaliado, fornece subsídios às áreas responsáveis para a tomada de decisão e implica a busca permanente de inovações voltadas a resultados, especialmente no modelo e perfil de contratações. Sua efetividade se revela em diversas fases do planejamento administrativo, com vistas a manter os serviços de suporte à atividade finalística, resguardados os padrões de qualidade a um menor custo.

Contudo, há necessidade de aperfeiçoamento da ferramenta disponível para pesquisa, a saber o PLS-JUD, assim como é premente uma revisão dos valores apresentados em distorção, sob pena de prejudicar análises sistêmicas. Outro ponto que merece atenção é a avaliação, por parte do CNJ, de um modelo padronizado de PLS, com o intuito de facilitar a sistematização de informações, em conformidade com o exigido pela Resolução em estudo. Nesse aspecto, auxiliaria de forma positiva a disponibilização dos PLS em campo acessível ao pesquisador, dificuldade verificada também na busca pelos planos estratégicos de vários órgãos.

Como ferramenta de governança, o PLS proposto pela Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015) tem o potencial de ser a base do Plano Anual de Contratações, como gestão do conhecimento para tomada de decisões da administração e condão de processos inovadores de gestão. O papel exercido como balizador do ciclo de consumo e despesas do órgão, que se inicia na fase de planejamento baseada na real necessidade, perpassa pela formatação sustentável das contratações com práticas de inclusão social e finaliza com o descarte ambientalmente responsável, corrobora para a atuação social do Estado.

De modo objetivo, existem situações que devem ser aperfeiçoadas com urgência como é o caso dos temas relativos à vigilância e terceirização de motoristas, que representam grandes despesas de custeio. Os dados de materiais de consumo, como é o caso do papel, tendem a melhorar com a internalização do processo eletrônico e consequente otimização dos processos de trabalho. Esse indicador refletirá de forma direta nas contratações e aquisições relativas às

impressões e indiretamente nas despesas e consumo de energia, assim como de serviços terceirizados como os de mensageria e apoio administrativo. Tanto o consumo de copos descartáveis como o de combustíveis são indicadores que tendem a se transformar com a adoção de novos padrões por parte do corpo funcional e soluções inovadoras na gestão de transportes.

Apesar dos efeitos positivos do PLS, verifica-se que o propósito da EC nº 95 (BRASIL, 2016) teve efeito substancial para a efetividade da Resolução nº 201 (BRASIL, 2015) que compreendeu o alcance de bons resultados para os indicadores propostos, com divulgação transparente e responsabilização dos gestores, acarretando uma mudança de paradigma nos padrões comportamentais. Fato corroborado pelo posicionamento do Tribunal de Contas como órgão incentivador de boas práticas de gestão.

Ressalte-se, como ponto a ser aperfeiçoado, a compilação e alimentação dos dados de consumo e gastos por parte dos tribunais e órgãos do PJ no sistema PLS-JUD. Esta questão foi objeto de observação nos questionários e constatado nas análises de pesquisa. É fato que a interferência humana no repasse de informações está sujeita a falhas. Em razão disso, o investimento em melhores sistemas e avanço em tecnologias da informação são imprescindíveis para o avanço que se pretende.

Há evidências relevantes de que, culturalmente, a força de trabalho formadora do Poder Judiciário Nacional passou a assimilar as necessidades de se adaptar a uma nova realidade social, cultural, ambiental e econômica percebida pela redução crescente em determinados itens. É inegável o cenário de transformações que a administração pública vive e, no contexto atual o trabalho desempenhado pelas redes de sustentabilidade vem com o objetivo de aprimorar as relações interinstitucionais na busca de soluções conjuntas para a redução de gastos e eficiência dos gastos públicos.

Cumprir informar que, em recente evento para divulgação da estratégia nacional do Judiciário para o período 2021 a 2026 (BRASIL, 2019f), a sustentabilidade se consolida como valor organizacional e alcança novo patamar ao constar como objetivo estratégico sob a perspectiva de processos internos.

O Poder Judiciário esforça-se para apresentar uma melhor performance dos indicadores propostos pela Resolução CNJ nº 201 (BRASIL, 2015). Os resultados são animadores, todavia, para ser merecedor de receber tamanhos holofotes, há anos o Judiciário nacional vem desempenhando ações e projetos cada vez mais estruturados para o alcance das metas estabelecidas. O cenário ideal, que se configura com o ponto de equilíbrio quanto à consumos e gastos de despesas de custeio, pautado pela ótica da sustentabilidade, ainda está longe de ser alcançado. Mas os primeiros passos já foram dados.

REFERÊNCIAS

- ABROMOVAY, R. Desigualdades e limites deveriam estar no centro da Rio+20. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 26, n.74, p. 21-33, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100003. Acesso em: 22 nov. 2019.
- ALMEIDA, R.; SCATENA, L.; LUZ, M. Percepção Ambiental e Políticas Públicas – Dicotomia e Desafios no Desenvolvimento da Cultura de Sustentabilidade. *Ambiente & Sociedade*. São Paulo, v. 20, n. 1. p. 43-64, 2017.
- ALVES, E.; AMIDEN, G.; e FEITOSA, K. Aspectos destacados da Resolução nº 201/2015: CNJ como instrumento de planejamento estratégico e governança voltada à sustentabilidade. *Resenha Eleitoral*. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. v. 19, p.67-79, 2015.
- AMAPÁ. Seção Judiciária. Justiça Federal. *Gestão socioambiental*. Disponível em <https://portal.trf1.jus.br/sjap/institucional/gestao-socioambiental/apresentacao/> Acesso em: 24. nov. 2019.
- AMAPÁ. Seção Judiciária. Justiça Federal. *Plano de Logística Sustentável – PLS*. 2016-2018. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908250576628B5015776E74C9C40F3>. Acesso em: 24 nov. 2019.
- AMIDEN, G.; SCARTEZINI, K. Dez anos de sustentabilidade: STJ à luz da Resolução CNJ nº 201/2015. In: Lamachia, C.; Ferreira, O.; Monteiro, V. (Orgs). *CNJ e a efetivação da justiça*. Brasília: OAB, 2019. p.111-124.
- ANDRADE, D.; ROMEIRO, A. Capital natural, serviços ecossistêmicos e sistema econômico: rumo a uma “Economia dos Ecossistemas”. *Texto para discussão*. Campinas, n. 159, 2009. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1789&tp=a>. Acesso em: 15.mai.2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS. Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2017. ABRELPE. Setembro, 2018. Disponível em http://abrelpe.org.br/pdfs/panorama/panorama_abrelpe_2017.pdf. Acesso em: 09 nov. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Brasileira de Referência nº 1601. Responsabilidade social — Sistema de gestão — Requisitos. 03 jul. 2012. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp Acesso em: 12 out. 2019
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma Brasileira de Referência nº 26000. Diretrizes sobre responsabilidade social. 01 nov. 2019. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=80778>. Acesso em: 21 dez. 2019.

AZEVEDO, R. Descarte ecologicamente correto de urnas eletrônicas e materiais de eleição. *SEMINÁRIO DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA*, 1. ESAF, 2016. Disponível em http://www.fazenda.gov.br/noticias/2016/outubro/spoa-realiza-seminario-de-compras-publicas-sustentaveis/03_2016-10-11_11h_tse-descarte-de-urnas-rafael-azevedo-min_.pdf. Acesso em: 21 set. 2019.

BIDERMAN, R.; MACEDO, L.; MONZONI, M.; MAZON, R. *Guia de Compras Públicas Sustentáveis*. In: BIDERMAN, R et al. (Orgs.). Brasília: Editora FGV, 2008.

BOFF, L. *Sustentabilidade. O que é – O que não é*. Petrópolis: Vozes, 2012.

Boletim de Compras Públicas. ENAP, 2018. Enap. Disponível em: <https://www.compraspublicasbrasil.gov.br/portal/pdf/boletim-de-compraspublicas.pdf>. Acesso em: 1 maio 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 13 out. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Consulta de tramitação do Pedido de Providência nº 657/2006*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/acompanhamentoprocessualportal/faces/jsf/consultarandamentoprocessual/ConsultarProcesso.jsp>. Acesso em: 21. fev. 2019

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Consulta de tramitação do Pedido de Providência nº 1435. 2007a*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/acompanhamentoprocessualportal/faces/jsf/consultarandamentoprocessual/MostrarProcessosConsultados.jsp>. Acesso: em 21 fev. 2019

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Recomendação nº 11, de 22 de maio de 2007b*. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=867>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 70 de 18 de março de 2009*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://www.normasbrasil.com.br/norma/resolucao-70-2009_110953.html. Acesso em: 21 fev. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Balanço Socioambiental do Poder Judiciário*, 3. 2011. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/525b30bacc0581246f3b71c376d8d454.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Portaria nº 186, de 17 de outubro de 2013*. CNJ. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files//portaria/portaria_186_17102013_18102013155640.pdf. Acesso em: 12 ago. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *CUMPRDEC nº 0005176-96.2014.2.00.0000*. Procedimento de Competência de Comissão. Dispõe sobre a criação e as competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e

implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável – PLS-PJ. Ato Normativo. Aprovação. Disponível em: file:///C:/Users/BIBDH/Downloads/documento_0005176-96.2014.2.00.0000_.HTML. Acesso em: 22 set. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução 198, de 16, de junho de 2014*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.stj.jus.br/internet_docs/biblioteca/clippinglegislacao/Res_198_2014_CNJ2.pdf. Acesso em: 22 set. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). *Emenda constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016*. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm. Acesso em: 22 ago. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Estratégia nacional do Poder Judiciário para o período 2021 a 2026. *CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/macrodeseafio-2021-2026/>. Acesso em: 2 dez. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Judiciário implanta alternativas de energia para reduzir consumo. [PLS-JUD]. *CNJ*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/111judiciario-implanta-alternativas-de-energia-para-reduzir-consumo/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números. Brasília, DF, 2019c. *CNJ*. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdfhttps://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf. Acesso em: 23 nov. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Painéis do Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário (PLS-JUD)*. 2019e. Disponível em: https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&heet=shResumoDespFT Acesso em 22.jan.2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Portaria nº 88, de 28 de maio de 2019b*.??? Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/portaria/portaria_88_28052019_30052019145416.pdf. Acesso em: 22 set. 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório de atividades 2019*. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/d40a3d24ad793d0ae21bbaeee253bfec_61aa3a00e9e4d974e6d8f1c2ab594ff3.pdf Acesso em 2.dez.2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório do Programa de Gestão Socioambiental, 1*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/08/38-205-1-PB.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010b*. Regulamenta a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências. Brasília, DF:

Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 7.726 de 21 de maio de 2012a*. Altera o Decreto nº 6.306, de 14 de dezembro de 2007, que regulamenta o Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários - IOF. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7726.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012b*. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017). Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 9.177 de 23 de outubro de 2017a*. Regulamenta o art. 33 da Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, e complementa os art. 16 e art. 17 do Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010 e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 9.178 de 23 de outubro de 2017b*. Altera o Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, que regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Decreto/D9178.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 9.187 de 1 de novembro de 2017c*. Regulamenta a prorrogação das concessões de geração de energia termelétrica de que trata a Lei nº 12.783, de 11 de janeiro de 2013, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9187.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Decreto nº 10.024 de 20 de setembro de 2019*. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9187.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. *Apresentação sobre o Projeto Esplanada Sustentável*. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1691. Acesso em: 13 out. 2018

BRASIL. *Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981*. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L6938.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 26 ago. 2019.

BRASIL. *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11419.htm. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. *Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010a*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm. Acesso em: 01 set. 2019.

BRASIL. *Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010c*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm. Acesso em: 01 set. 2019.

BRASIL. *Medida provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019a*. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm. Acesso em: 7 abr. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. *Boletim de despesas de custeio administrativo*. 13. edição. Planejamento. Junho de 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/noticias/boletim-detalha-despesas-de-custeio-administrativo-da-administracao-federal-1>. Acesso em: 14 dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia, Planejamento e Gestão. *Programa de Eficiência do Gasto*. Brasília, DF, MEPE, 2015. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/orcamento-federal/programas/programa-de-eficiencia-do-gasto>. Acesso em: 05 nov. 2019.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. *Instrução Normativa nº 10 de 12 de novembro de 2012*. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/394-instrucao-normativa-n-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 17 de 7 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre medidas de racionalização do gasto público nas contratações para aquisição de bens e prestação de serviços. Disponível em:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=08/02/2018&jornal=515&pagina=158&totalArquivos=180>. Acesso em 19.nov.2019

BRASIL. Ministério da Economia. *Portaria nº 179 de 22 de abril de 2019*. Dispõe sobre medidas de racionalização do gasto público nas contratações para aquisição de bens e prestação de serviços, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n%C2%BA-179-de-22-de-abril-de-2019-83417682>. Acesso em 23.nov.2019.

BRASIL. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. *Nota Técnica nº 1.677 de 6 de dezembro de 2016*. Transferência do Projeto Esplanada Sustentável - PES. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/pes/files/NT-Transferencia-Sispes.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2019.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Agenda 21 Brasileira*. 2. ed., 2004. Disponível em <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira.html>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)*. 5. ed. Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Portaria nº 217, de 30 de julho de 2010*. [Institui o comitê de implementação da A3P.] Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/36_09102008033030.pdf. Acesso em: 22 dez. 2019.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Portaria nº 510, de 2002*. Cria a Comissão Permanente da A3P. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/825665/pg-44-secao-2-diario-oficial-da-uniao-dou-de-27-12-2002>. Acesso em: 2 dez. 2019.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. *Portaria nº 3, de 27 de fevereiro de 2018*. Disponível em: http://a3p.mma.gov.br/wp-content/uploads/Hist%C3%B3ria/Documentos/Portaria_SAIC_n_3_-_de_27-02-18_-_Institui_as_Diretrizes_do_Programa_A3P.pdf. Acesso em: 11 nov. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. SOF. *Orçamentos da União exercício financeiro 2019: projeto de lei orçamentária*. [Mensagem presidencial]. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/OR2019/proposta/MensagemPres.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. DELOG. *Boletim de Compras Públicas*. Brasília: ENAP, 2018. Enap. Disponível em: <https://www.compraspublicasbrasil.gov.br/portal/pdf/boletim-de-compraspublicas.pdf><https://www.compraspublicasbrasil.gov.br/portal/pdf/boletim-de-compraspublicas.pdf>. Acesso em: 1 maio. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Programa de Eficiência do Gasto*. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/orcamento-federal/programas/programa-de-eficiencia-do-gasto>. Acesso em 13 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Projeto Esplanada Sustentável. *Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público*. 3. ed. Brasília, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. SLTI. *Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 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. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/407-instrucao-normativa-n-01-de-19-de-janeiro-de-2010>. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. MPOG; MMA; MME; MDSCF. *Projeto Esplanada Sustentável. Portaria Interministerial nº 244, de 6 de junho de 2012*. [Institui o Projeto Esplanada Sustentável]. Disponível em: http://a3p.jbrj.gov.br/pdf/Portaria_interministerial_244%20de%206%20de%20jun.pdf. Acesso em: 21 dez. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2. v. Brasília, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Auditoria Operacional. *Processo TC nº 014.133/2017-2. Acórdão nº 2.779/2017* – Plenário. Relator: Ministro: Vital do Rego, 6 de dezembro de 2017. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/>. Acesso em: 23 dez. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Auditoria Operacional. *Processo TC nº 017.517/2010-9. Acórdão nº 1.752/2011*. Plenário. Relator: Ministro André Luís de Carvalho, 29 jun. 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25E39B275015E767615D54A4E>. Acesso em: 01 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Auditoria Operacional. 1. *Processo nº TC 006.615/2016-3. Acórdão nº 1.056/2017*. Plenário. Relator: Ministro André Luís de Carvalho, 24 maio 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/BIBDH/Downloads/ACORDAO%201056-2017.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho. (1. Região). CGJT. *Ato nº 1.755, de 04 de agosto de 2005*. Cria o Núcleo de Gestão Ambiental do Judiciário. In Ata da correição ordinária, no período de 26 a 30 de novembro de 2007. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/56574/ATA01-11> [p.14]. Acesso em: 2 dez. 2019.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Portaria nº 210, de 22 de maio de 2007*. Boletim Interno nº 293, maio, 2007 [Institui Grupo de Trabalho destinado a implementar pesquisas e ações envolvendo temporalidade e formas ecologicamente corretas de descarte e aquisição para o Tribunal Superior Eleitoral.]

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Resolução nº 23.474, de 19 de abril de 2016*. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/res/2016/RES234742016.htm>. Acesso em 23.out.2019

BRITTO, C. A. Ética e Sustentabilidade. In SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL DO PODER JUDICIÁRIO, 5. 2018. Brasília: STJ.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dfCw3t-q2N0&t=5352s>. Acesso: 23 out. 2019

CAPELARI, M. *O perfil do absenteísmo na administração pública: atestação médico-odontológica na saúde do servidor*. 2013. Dissertação (Mestrado em Ortodontia e Odontologia em Saúde Coletiva) - Faculdade de Odontologia de Bauru, Universidade de São Paulo, Bauru. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/25/25144/tde-05062013-095153/pt-br.php>. Acesso em 30.abr.2019

CARSON, R. *Primavera Silenciosa*. Traduzido por Claudia Ant'anna Martins. São Paulo: Gaia, 2010.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Relatório Brundtland, Nosso Futuro Comum*, (Trad.) 2ª ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DECLARAÇÃO DE COCOYOC. Disponível em: https://helsinki.at/projekte/cocoyoc/COCOYOC_DECLARATION_1974.pdfhttps://helsinki.at/projekte/cocoyoc/COCOYOC_DECLARATION_1974.pdf. Acesso em: 19. abr. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do DF e Territórios Plano de Logística Sustentável. 2015-2020. 1. ed. Brasília, DF: TJDF. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/transparencia/relatorios-de-desempenho-das-metas>. Acesso em: 24 nov. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do DF e Territórios. Dados do Portal da Transparência. Anexo IV-A. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/transparencia/pessoal/quantitativo-de-cargos/anexo-iv/anexo-iv-a.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do DF e Territórios. Programas, projetos e ações. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/116informações/programas-projetos-e-acoas/viver-direito>. Acesso em: 24 nov. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do DF e Territórios. Seminário de Responsabilidade Socioambiental do Poder Judiciário, 1. 2011. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/32-181-1-PB.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2019.

ELKINGTON, J. *Sustentabilidade, canibais de garfo e faca*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

ELKINGTON, J. *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. *California Management Review*, v.36, n. 2, p.90-100, 1994. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso 20 ago. 2019.

ENCONTRO NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO, 1. CNJ. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/02/e99f0a8444337418b4401b6699a200c2.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

FERREIRA, M. A. S. O. Apontamentos sobre a gestão socioambiental na administração pública brasileira. Sustentabilidade na Administração Pública. In: BLIACHERIS, M. W.;

FERREIRA, M. A. S. O. (Orgs). *Sustentabilidade na Administração Pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

FREITAS, J. *Sustentabilidade Direito ao Futuro*. 3 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: Um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 21, 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89>. Acesso em: 22 out. 2019.

GASPARINO, M. F.; RIBEIRO, M. S. Análise de Relatórios de sustentabilidade, com ênfase na GRI: comparação entre empresas do setor de papel e celulose dos EUA e Brasil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, n. 1, p. 102-115, 2007. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/18> Acesso em 22.set.2019.

GORE, A. *O futuro – Seis desafios para mudar o mundo*. São Paulo: HSM, 2013.

GUIMARÃES, R. P.; FEICHAS, S. A. Q. F. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. *Ambiente & Sociedade*. Campinas, v. XII, n. 2, p 307-323, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v12n2/a07v12n2.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

HARDIN, G. *The Tragedy of the Commons*. *American Association for the Advancement Science*, vol. 162, pp.1243-1248, 1968. Disponível em: https://pages.mtu.edu/~asmayer/rural_sustain/governance/Hardin%201968.pdf. Acesso em: 19 abr. 2019.

HOGAN, D. J. *População e Meio Ambiente: a emergência de um novo campo de estudos*. In: HOGAN D. J. (Org.) *Dinâmica populacional e mudança ambiental: cenários para o desenvolvimento brasileiro*. Campinas: Núcleo de Estudos de População-Nepo, 2007. p.13-49.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. *Política Pública – Seus ciclos e subsistemas*. Uma abordagem integral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IBGE. Panorama. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 11 nov. 2019.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. IPCC's Fifth Assessment Report (AR5). *Climate Change 2014 – p. 6*. Disponível em: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/05/SYR_AR5_FINAL_full_wcover.pdf. Acesso em: 02 maio 2019.

KNECHTEL, M. Ro. *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LEACH, M. *Inequality and sustainability*. World Social Science Report, 2016, UNESCO. Part II. Chapter 3, pp.132-134. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245825>. Acesso em 22.set.2019

LOPEZ, Cesar Péres. *Muestero Estadístico: Conceptos y Problemas Resueltos*. Espanha: Editorial Pearson Edication, 2005.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. *Visão Sistêmica e Administração: Conceitos Metodologias e Aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINS, H. F. *Uma teoria da fragmentação de políticas públicas: desenvolvimento e aplicação na análise de três casos de políticas de gestão pública*. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3264>. Acesso em 10.mai.2019.

MARTINS, H. *Organizações Sociais: Passado, Presente e Futuro*. In: FUX, L.; MODESTO, P.; MARTINS, H. F. *Organizações Sociais após a decisão do STF na ADI nº 1.923/2015*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. p. 129-181.

MARTINS, H.; MARINI, C. *Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Brasília: Publix, 2010

MEADOWS, D. H et al. *Limites do Crescimento*. 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

MEDEIROS, M. L. Governança, transparência e *accountability* de gastos em organizações públicas e privadas. Como priorizar alocação de recursos no que realmente importa? *Portal Compras Públicas Brasil*. Disponível em: <https://www.compraspublicasbrasil.gov.br/portal/publicacoes/governanca-transparencia-e-accountability.html>. Acesso em 2.mai.2019

MELO, D. C. P. M.; LEAO, B. C. *A axiologia do Plano de Logística Sustentável dos tribunais para a Sociedade*. Disponível em: <http://www.domhelder.edu.br/revista/index.php/veredas/article/view/1231/24557> Acesso em: 2 dez. 2019.

MENDES, Gilmar. Discurso do Ministro *in* ENCONTRO NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO, 1, 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/02/e99f0a8444337418b4401b6699a200c2.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019

MENDES, M. *Por que o Brasil cresce pouco? Desigualdade, democracia e baixo crescimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho. (3 Região). GP/GCR. *Portaria Conjunta nº 227, de 5 de maio de 2016*. Estabelece medidas para redução de despesas e custeios e define alterações em contratos administrativos no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Disponível em http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/17441/PRCJ%20TRT3_GP_GCR%20_227_2016%20ORIG.pdf?sequence=15&isAllowed=y . Acesso em: 22 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho. (3 Região). *Resolução GP nº 19, de 18 de junho de 2015*, art. 9º. TRT3. Disponível em http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/12891/RES.%20TRT3_GP%2019_2015%20ORIG.pdf?sequence=8&isAllowed=y. Acesso em: 12. nov. 2019.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho. (3 Região). *Responsabilidade-socioambiental*. TRT3. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/conheca-o-trt/responsabilidade-socioambiental>. Acesso em: 24. nov. 2019.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Secretaria de Orçamento Federal. *In FÓRUM GOVERNAMENTAL DE GESTÃO AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – SUSTENTABILIDADE NO SETOR PÚBLICO*, 4. 2009. Apresentação, p. 18.

MOREIRA, L. M. R. A informatização do processo judicial sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/direitoambiental/article/download/3707/2130> . Acesso em 2.dez.2019.

NERY, P. F. Reforma da Previdência: uma introdução em perguntas e respostas. *Textos para Discussão*, Brasília, n. 219, 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td219> . Acesso em 2.dez.2019.

PERNAMBUCO. AGU/SAP; MPPE; MPT-PE; TCE-PE; TJPE; TRF5; TRT6; TRE-PE; PR/PE; PRR5; UFRPE. Comitê Ecos de Pernambuco. Recife, 2015. Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/noticias/2015/05/20/ecos-de-pernambuco-tem-nova-marca> e <https://www.tce.pe.gov.br/internet/index.php/mais-noticias-invisivel/195-2018/junho/4013-comite-ecos-de-pernambuco-ganha-reforco-de-instituicoes>. Acesso em: 2 dez. 2019.

PERNAMBUCO. Tribunal Regional do Trabalho. (6. Região). *Plano de Logística Sustentável*. Recife, PE, 2015. *TRT6*. Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/pls_-trt6_2016_2018_versaofinal.portal30mai2018.afs.odt. Acesso em: 12 nov. 2019.

PERNAMBUCO. Tribunal Regional Eleitoral. (6. Região). Gestão sustentável dos recursos e bens de consumo. *TRE6*. Disponível em <http://www.tre-pe.jus.br/o-tre/projetos-sociais/tre-pe-ambiental/gestao-sustentavel-dos-recursos-e-bens-de-consumo>. Acesso em: 24. nov. 2019.

PESSOA, Samuel. Desembolso com Judiciário chega a 2% do PIB no país. *Jornal O Estado de S. Paulo*. São Paulo, ano 139. n. 70002629765. 2 dez. 2018. Notícias. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/noticias/geral,desembolso-com-judiciario-chega-a-2-do-pib-no-pais>. Acesso em: 23 abr. 2019.

POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa. Enforques epistemológicos e metodológicos*. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

RIBEIRO, A.M.T.; SCARTEZINI, K.F.A.L. Critérios de Sustentabilidade nas contratações. In JACOBY FERNANDES, J. U.; JACOBY FERNANDES, Murilo (Coord.). *Terceirização: Legislação, doutrina e jurisprudência*. 2 ed., Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 83-105, 2018.

RIBEIRO, C.; MANCEBO, D. *O servidor público no mundo do trabalho do século XXI*. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lang=en. Acesso em 28.out.2019

RIBEIRO, C; JÚNIOR, E. O mercado de compras governamentais brasileiro (2006, 2017: mensuração e análise. *Texto para discussão*, n. 2476., IPEA. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td_2476.pdfhttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td_2476.pdf. Acesso em: 14 dez. 2019.

RIBEIRO, L.; PAULA, C. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. FGV. Disponível em: <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/conselho-nacional-de-justica-cnj> Acesso 22.out.2019 <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/conselho-nacional-de-justica-cnj>. Acesso em: 22 out. 2019.

RODRIGUES, R. V.; TEIXEIRA, E. C. *Gasto público e crescimento econômico no Brasil: uma análise comparativa dos gastos das esferas de governo*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402010000400005. Acesso em: 2 dez. 2019.

RUA, Maria das Graças. *A Avaliação no Ciclo de Gestão Pública*. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/a_avaliacao_ciclo_gestao.doc Acesso em: 10 out. 2018.

RUA, Maria das Graças. *Curso online Políticas Públicas. Conceitos e Teorias*. Instituto de Gestão, Economia e Políticas Públicas – IGEP. Disponível em: http://igepp.com.br/uploads/ebook/ebook-para_aprender_politicas_publicas-2013.pdf. Acesso em: 13 out. 2018.

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

SACHS, I. *Desenvolvimento incluyente, sustentável sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça Militar. *Gestão ambiental*. Disponível em: <http://www.tjmsp.jus.br/gestaoambiental.htm>. Acesso em: 24. nov. 2019.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça Militar. *Portaria nº 204 de 23 de agosto de 2016*. ASSPRES. [constitui o Núcleo de Gestão Socioambiental do Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo (NGS/TJMSP)]. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/123617114/djmsp-24-08-2016-pg-1>. Acesso em: 21 set. 2019.

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Orgs.) *Políticas Públicas*. Coletânea. Brasília: ENAP, 2006. p. 21-42.

SCARTEZINI, K. F; TOSTES, A. Novo Decreto do Pregão e o fortalecimento da logística sustentável. *Ementário da Gestão Pública*. Disponível em <http://ementario.info/novo-decreto-do-pregao-e-o-fortalecimento-da-logistica-sustentavel/>. Acesso em: 24 nov.2019.

SCARTEZINI, Ketlin Feitosa de Albuquerque Lima; NETO GANEM, Amiden. Responsabilidade Socioambiental: Medida efetiva e mais que esperada no Judiciário. *Conjur*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-fev-09/responsabilidade-socioambiental-medida-esperada-judiciario>. Acesso em: 11 nov. 2019.

SECCHI, L. *Políticas Públicas. Conceitos, esquemas de análises, casos práticos*. 2 ed. São Paulo: 2017

SEN, A. *Sobre ética e economia*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1999.

SILVA, M. Absenteísmo: Consequências e impactos na Gestão de Pessoas. Revista On-line IPOG, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/55619/Downloads/absenteismo-consequencias-e-impactos-na-gestao-de-pessoas-11119162.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SILVA, R. G. Planejamento socioambiental nos Tribunais Regionais do Estado de Pernambuco: uma análise crítica do discurso do direito ambiental. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/31725/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Rebeca%20Guerra%20da%20Silva.pdf> Acesso em: 22 nov. 2019.

SILVA, S. R. M. e SHIMBO, I. Proposição Básica para Princípios de Sustentabilidade. ENCONTRO NACIONAL, 2 e ENCONTRO LATINO AMERICANO SOBRE EDIFICAÇÕES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS, 1. 2001, Canela. Anais... Porto Alegre: NORIE/UFRGS, p. 73-79, 200. Disponível em: <https://www.cimentoitambe.com.br/wp-content/uploads/2013/11/Proposi%C3%A7%C3%A3o-b%C3%A1sica-para-princ%C3%ADpios-de-sustentabilidade.pdf> Acesso em: 1 nov. 2019.

TARALLI, G. *Sistemas Integrados de Gestão Ambiental e de Segurança*. Curso de Gestão e Tecnologias Ambientais. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012.

THALER, R.; SUSTEIN, C. *Nudge – Um pequeno empurrão*. Portugal: Lua de Papel, 2008.

THORSTENSEN, V.; MOTA, C. A governança mundial da sustentabilidade: o papel da OCDE. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24781/TD%20486%20-%20CCGI_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 17.abr.2019.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. 26. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. Índice de percepção da corrupção 2018. Disponível em: http://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/?gclid=CjwKCAjwqqrmbRAAEiwAdpDXtAfFF4GAeh-bKXbTBYGLZdy9UXRa8rVqs5Qxq7Maypi21_BM_P7F7RoCVpoQAvD_BwE#brasil. Acesso em: 02 maio 2019.

TREVISAN, M. et al. Uma ação de responsabilidade socioambiental no rodeio internacional. *XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_079_549_11888.pdf. Acesso em 24.nov.2019.

VIEIRA, L.; CADER, R. Dossiê: Desenvolvimento e sustentabilidade. *Teoria e Debate*, ed.69, 2007. Disponível em: <https://teoriaedebate.org.br/2007/01/17/dossie-desenvolvimento-e-sustentabilidade/>. Acesso em 04.nov.2019

VILLAC, Teresa. DIA; Sylmara Lopes Francelino Gonçalves; FREITAS, Juarez; SANTOS, Maria Cecília Loschiavo dos. O papel do Direito em prol do desenvolvimento sustentável brasileiro: contratações públicas sustentáveis. Apresentação oral e trabalho completo no 1º SIMPÓSIO LUSO-BRASILEIRO SOBRE MODELOS E PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE. Instituto de Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal, 11-12 de julho de 2016. Disponível em: www.isdrs.org. Acesso para membros do ISDRS.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*, 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> . acesso em 23.set.2019

APÊNDICE

MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA OS ESTUDOS DE CASO

Com base na Resolução CNJ 201, de 3 de março de 2015, para efeitos de pesquisa acadêmica, solicito o preenchimento do questionário abaixo:

1. O Tribunal aderiu à algumas das agendas abaixo (Marque um x)? Se sim, qual o período? Foi premiado por alguma iniciativa? Caso positivo, descreva de forma sucinta qual a ação premiada.

Política Pública	O Tribunal aderiu à agenda?	Período?	Foi premiado? Em que ano e por qual iniciativa?
Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P			
Programa de Eficiência do Gasto - PEG			
Projeto Esplanada Sustentável - PES			
Plano de Logística Sustentável – PGLS (IN 10/2012)			
PLS-JUD (Resolução CNJ 201/2015)			

2. O Tribunal possui unidade ou núcleo socioambiental devidamente implementado?

Sim	
Não	

Em caso positivo, explicitar qual o normativo interno de criação (Ex.: Portaria nº, Ato nº, Resolução nº etc.)

3. Dentro da estrutura organizacional, a qual área está vinculada a unidade ou núcleo socioambiental? Marque com um “x”. Se a alternativa for “Outras”, especifique.

- () Presidência () Direção-Geral () Secretaria de Administração
 () Unidade de Planejamento Estratégico () Gestão de Pessoas
 () Outras (especificar) _____

4. O Tribunal possui Plano de Logística Sustentável implementado? Sim, a partir de que ano?

Sim	
Não	

() 2016 () 2017 () 2018 () todos os anos anteriores.

5. Está disponível no sítio eletrônico do órgão?

() 2016 () 2017 () 2018 () todos os anos anteriores.

Em caso positivo, qual o endereço eletrônico? _____

6. Foi nomeada Comissão Gestora do PLS? Em caso positivo, explicitar qual o normativo interno de criação (Ex: Portaria nº, Ato °, Resolução nº, etc.)

Papel total (branco + reciclado/próprio ou contratado)									
copos plásticos 200ml									
copos plásticos 50ml									
impressões									
impressoras									
Telefonia fixa									
Telefonia móvel									
Energia elétrica									
Água e esgoto									
Combustível total (diesel, gasolina, etanol)									

*Não deverão ser preenchidos os valores relativos à consumo para os indicadores de telefonia fixa e móvel.

11. Quais indicadores tiveram suas metas alcançadas? Assinale um X em quantas alternativas forem necessárias (M – Meta de Manutenção/A – Meta de aumento/R – Meta de Redução:

Definição das metas para os indicadores	2016			2017			2018		
	M	R	A	M	R	A	M	R	A
Papel total (branco + reciclado/próprio ou contratado)									
copos plásticos 200ml									
copos plásticos 50ml									
impressões									
impressoras									
Telefonia fixa									
Telefonia móvel									
Energia elétrica									
Água e esgoto									
Combustível total (diesel, gasolina, etanol)									

*Não deverão ser preenchidos os valores relativos à consumo para os indicadores de Telefonia fixa e móvel.

12. Considerando o ano de 2015 como linha de base, qual foi o percentual de redução dos indicadores assinalados: (exemplo: - 13%)

Temas dos Indicadores	2016		2017		2018	
	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto
Papel total (branco + reciclado/próprio ou contratado - Resmas)						
copos plásticos 200ml - centos						
copos plásticos 50ml – centos						
Impressões - folha						
Impressoras – unid.						
*Telefonia fixa	-		-		-	
*Telefonia móvel	-		-		-	
Energia elétrica - kw						
Água e esgoto – m³						
Combustível total (diesel, gasolina, etanol - litros)						

13. Indique as principais dificuldades enfrentados na implantação da Resolução CNJ 201/2015, conforme os graus de impacto abaixo:

