

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**QUAIS SÃO O PAPEL E AS ESTRATÉGIAS DOS GESTORES  
DAS UNIDADES SOCIOAMBIENTAIS NA IMPLEMENTAÇÃO  
DA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO DO  
PODER JUDICIÁRIO FEDERAL?**

**THAWYO WANDERLEY BRANDÃO  
ROSENTHAL**

Brasília-DF, 2021

## **THAWYO WANDERLEY BRANDÃO ROSENTHAL**

### **QUAIS SÃO O PAPEL E AS ESTRATÉGIAS DOS GESTORES DAS UNIDADES SOCIOAMBIENTAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL?**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão socioambiental

#### **Orientadora**

Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo

Brasília-DF 2021

## **THAWYO WANDERLEY BRANDÃO ROSENTHAL**

### **QUAIS SÃO O PAPEL E AS ESTRATÉGIAS DOS GESTORES DAS UNIDADES SOCIOAMBIENTAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL?**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto de Direito Público – IDP para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em 15/12/2021

#### **Banca Examinadora**

---

Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo - Orientadora

---

Mauro Guilherme Maidana Capelari

---

Rafael Silveira e Silva

---

R815q Rosenthal, Thawyo Wanderley Brandão  
Quais são o papel e as estratégias dos gestores das unidades socioambientais na implementação da política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário Federal? / Thawyo Wanderley Brandão Rosenthal. – Brasília: IDP, 2021.

111 p. : il. Color.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2021.  
Orientador: Profa. Dra. Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo.

1. Burocrata de médio escalão. 2. Administração pública. 3. Tribunais superiores e Conselho Nacional de Justiça. 4. Gestão socioambiental. 5. Políticas públicas de sustentabilidade I. Título.

CDD: 341.347

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa



## AGRADECIMENTOS

Neste momento desafiador no qual a ciência, os valores pessoais e as crenças espirituais foram postas à prova pela pandemia, o apoio dos amigos e dos familiares foram fundamentais para resistir à vontade de desistir.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, minha esposa Patrícia e aos meus filhos Nikolas e Thaysa pela parceria neste projeto e compreensão nos momentos de dedicação aos estudos.

Agradeço aos meus colegas de curso e aos professores pela convivência harmoniosa e o compartilhamento das experiências durante o período de aula.

Agradeço à professora Suely, minha orientadora, pela paciência, apoio e dedicação nesta caminhada até a conclusão desta etapa.

## RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo o papel e as estratégias do burocrata de médio escalão do Poder Judiciário Federal para implementação da política de sustentabilidade nos tribunais. Este é um tema recente que ainda enfrenta desconfiança e descrédito por parte de gestores e servidores, principalmente por estar relacionado a aspectos culturais. Para explorar a questão em profundidade, foram realizadas entrevistas com gestores das Unidades de Gestão Socioambiental dos tribunais superiores e do Conselho Nacional de Justiça. Para complementar a análise dos dados, além dos conceitos bibliográficos foram exploradas leis, decretos, documentos e informações contidas nos portais eletrônicos das instituições, bem como notícias neles veiculadas, a fim de se obter melhor entendimento do objeto. É uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem mista. Nos resultados, restou demonstrado que os gestores precisam possuir grande poder de interlocução e persuasão para o sucesso na implementação e execução da política socioambiental, rompendo as barreiras culturais sedimentadas em órgãos. A partir do conceito do ciclo da política pública, verificou-se que a política de sustentabilidade vem ocupando espaço estratégico na gestão das organizações, principalmente por seus aspectos econômicos e ambientais.

**Palavras-chaves: Burocrata de médio escalão; Administração Pública; Tribunais Superiores e Conselho Nacional de Justiça; Gestão socioambiental; Políticas Públicas de Sustentabilidade.**

## ABSTRACT

This piece aims to study the role and strategies of the middle-ranking bureaucrat of the Federal Judiciary to implement sustainability policies in the tax sector. It is a recent theme, which still faces distrust and discredit from both, managers and servers, mainly because it is related to cultural aspects. To explore the issue in depth, interviews were conducted with managers of the Socio-Environmental Management Units of the higher courts and the National Council of Justice. To complement the data analysis, in addition to the bibliographic concepts, laws, decrets, documents and information contained in the electronic portals of the institutions were explored, as well as news sustained therein, in order to obtain a better understanding of the object. It is an exploratory and descriptive research of mixed approach. In the results, it was demonstrated that managers need to have great power of interlocution and persuasion for the success in the implementation and execution of the socio-environmental policy, breaking the cultural barriers settled in public agencies. Based on the concept of the public policy cycle, it was verified that the sustainability policy has been occupying strategic space in the management of organizations, mainly due to their economic and environmental aspects.

**Keywords:** Middle-ranking bureaucrat; Public Administration; Superior Courts and National Council of Justice; Socio-Environmental management; Public Policies on Sustainability.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>A3P</b>	<b>Agenda Ambiental na Administração Pública</b>
<b>BME</b>	<b>Burocrata de médio escalão</b>
<b>CDB</b>	<b>Convenção sobre Diversidade Biológica</b>
<b>CNJ</b>	<b>Conselho Nacional de Justiça</b>
<b>CSJT</b>	<b>Conselho Superior da Justiça do Trabalho</b>
<b>DDT</b>	<b>Dichloro-diphenyl-trichloroethane</b>
<b>DPJ</b>	<b>Departamento de Pesquisas Judiciárias</b>
<b>ECO-92</b>	<b>Conferência Internacional das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro</b>
<b>ENAP</b>	<b>Escola Nacional de Administração Pública</b>
<b>GGE</b>	<b>Gases do Efeito Estufa</b>
<b>IBDF</b>	<b>Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal</b>
<b>IPEA</b>	<b>Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada</b>
<b>MMA</b>	<b>Ministério do Meio Ambiente</b>
<b>MPOG</b>	<b>Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão</b>
<b>ODS</b>	<b>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável</b>
<b>ONU</b>	<b>Organização das Nações Unidas</b>
<b>PLS</b>	<b>Plano de Logística Sustentável</b>
<b>PNMC</b>	<b>Política Nacional sobre Mudança do Clima</b>
<b>STF</b>	<b>Supremo Tribunal Federal</b>
<b>STJ</b>	<b>Superior Tribunal de Justiça</b>
<b>STM</b>	<b>Superior Tribunal Militar</b>
<b>TCU</b>	<b>Tribunal de Contas da União</b>
<b>TJDFT</b>	<b>Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios</b>
<b>TRT</b>	<b>1º Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região</b>
<b>TSE</b>	<b>Tribunal Superior Eleitoral</b>
<b>TST</b>	<b>Tribunal Superior do Trabalho</b>





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figura 1**

Categorias de atores burocratas

.....30



## LISTA DE TABELAS

### **Tabela 1**

Dispositivos constitucionais relacionados ao meio ambiente .....**51**

### **Tabela 2**

Eixos Temáticos da Agenda A3P .....**57**

### **Tabela 3**

Perfil dos gestores das Unidades Socioambientais do Poder Judiciário Federal .....**74**

# SUMÁRIO

## **1. INTRODUÇÃO ..... 14**

- 1.1 Contextualização e Objetivos ..... **14**
- 1.2 Justificativa ..... **18**
- 1.3 Estrutura da Dissertação ..... **19**

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO ..... 22**

- 2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade ..... **22**
- 2.2 O Papel do Gestor de Médio Escalão ..... **29**

## **3. METODOLOGIA ..... 39**

## **4. POLÍTICA AMBIENTAL BRASILEIRA, AGENDA A3P E SUSTENTABILIDADE NO JUDICIÁRIO FEDERAL ..... 44**

- 4.1 Política Ambiental Brasileira e a Agenda A3P..... **44**
- 4.2 A Evolução da Política de Sustentabilidade no Judiciário Federal ..... **60**

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO ..... 71**

- 5.1 Perfil e trajetória dos burocratas de médio escalão ..... **71**
- 5.2 Estruturação das Unidades Socioambientais ..... **75**
- 5.3 O papel do burocrata de médio escalão ..... **78**
- 5.4 Burocrata de médio escalão: papel técnico-político ..... **81**

## **6. CONCLUSÃO ..... 88**

## **REFERÊNCIAS ..... 92**

## **APÊNDICE A – Questionário para Entrevista Semi-Estrutura ..... 108**



## 1

# INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS

O artigo 225 da Constituição Federal de 1988 impôs ao poder público e à coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente ecologicamente equilibrado para as presentes e futuras gerações<sup>1</sup>. Para execução desses deveres, o poder público, representado pela Administração no âmbito dos três Poderes da República, é responsável pela implementação de políticas ambientais e ações direcionadas ao desenvolvimento sustentável, focado nas dimensões ambiental, social e econômica. Para Rocha *et al.* (2016, p. 114):

A Administração pública tem a responsabilidade de contribuir no enfrentamento das questões ambientais, buscando estratégias inovadoras que repensem os atuais padrões de produção e consumo, os objetivos econômicos, inserindo componentes sociais e ambientais.

Como supracitado, essa responsabilidade é ampla e alcança os três Poderes em todas as suas esferas. No âmbito do Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), – criado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005, nos termos do art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal de 1988<sup>2</sup> – é o órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, com competência para coordenar o planejamento e a gestão estratégica, o que inclui a criação de políticas públicas voltadas para as questões socioambientais.

---

<sup>1</sup> Cf.: BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 03 fev. 2021.

<sup>2</sup> Art. 103- B (...)

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: [...]. (BRASIL, 1988).

No contexto do Poder Judiciário, tais responsabilidades figuram entre os atributos de valor para a Sociedade, previstos no planejamento estratégico nacional do Poder Judiciário. O primeiro normativo de âmbito nacional expedido pelo CNJ sobre política pública ambiental foi a Recomendação CNJ nº 11/2007, que dispôs:

Recomendar aos Tribunais relacionados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988, que adotem políticas públicas visando à formação e recuperação de um ambiente ecologicamente equilibrado, além da conscientização dos próprios servidores e jurisdicionados sobre a necessidade de efetiva proteção ao meio ambiente, bem como instituem comissões ambientais para o planejamento, elaboração e acompanhamento de medidas, com fixação de metas anuais, visando à correta preservação e recuperação do meio ambiente, tais como, por exemplo:

- a) utilização de papel reciclado e não clorado nos impressos do Poder Judiciário, sejam de natureza administrativa ou processual;
- b) instituição da coleta seletiva de resíduos, destinando recipientes individuais para plástico, papel, metal e vidro, e a ulterior doação do material coletado a entidades assistenciais que se responsabilizem pela correta utilização do material para a devida reciclagem;
- c) aquisição de impressoras que imprimam, automaticamente, em frente e verso;
- d) aquisição de bens e materiais de consumo que levem em consideração o tripé básico da sustentabilidade: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável;
- e) utilização sustentável da energia e dos combustíveis; e
- f) utilização de edifícios com observância da proteção ao meio ambiente. (BRASIL, 2007).

Outros normativos se sucederam à Recomendação nº 11/2007 até a expedição da Resolução nº 400, de 16 de junho de 2021, que revogou a Resolução nº 201 de 3 de março de 2015, que dispunha sobre a criação e as competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e a implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ).

Nos termos do art. 10 da Resolução nº 201, de 3 de março de 2015:



O PLS-PJ é instrumento vinculado ao planejamento estratégico do Poder Judiciário, com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, que permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade que objetivem uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão. (BRASIL, 2015).

A nova Resolução nº 400/2021 (BRASIL, 2021) – com fundamento nas disposições dos artigos 37, 170 e 225 da Constituição Federal de 1988 e na Resolução nº 347/2020 – que dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário, é um “aprimoramento da gestão do Plano de Logística Sustentável no âmbito do Poder Judiciário”.

Apesar do arcabouço normativo criado pelo CNJ, embasado na Constituição de 1988 e demais legislações federais, a implementação da política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário enfrenta vários desafios, conforme descreve Scartezini (2019, p. 103):

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.

Esses desafios refletem a resistência interna dos próprios servidores e colaboradores à implementação de novas políticas que, de algum modo, contrariem padrões comportamentais consolidados dentro da organização. De acordo com Hernandez e Caldas (2001, p. 32):

Tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a **resistência à mudança** – isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo (ZALTMAN E DUNCAN, 1977) – como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida (Kurtz e Duncan, 1998; COGHLAN, 1993).

Tratando especificamente sobre a resistência à mudança organizacional e a relação com sustentabilidade, Scartezini (2019, p. 16) menciona:

Apesar das políticas públicas para melhoria do uso dos recursos, o esforço institucional para redução do consumo não é percebido em razão de padrões comportamentais dos servidores, que não privilegiam a qualidade do gasto. Essa resistência à mudança dos padrões de comportamento, principalmente quando se fala na implantação de práticas de sustentabilidade, decorre da desinformação sobre a importância dessas práticas para qualidade de vida.

Outros autores que tratam dessa problemática são Rocha, Garcia e Onody (2017, p. 37), que afirmam:

As práticas sustentáveis no setor público [...] não apresentam dificuldades na realização da tarefa em si, mas o que torna difícil a implantação dessas práticas é o comportamento habitual do ser humano para realizar a atividade, a cultura da resistência a mudanças. Por isso, os funcionários da instituição devem estar envolvidos e conscientes das questões ambientais. Nesse contexto, destaca-se a figura do educador ambiental, que se coloca como agente preparado para a implantação de práticas em uma atmosfera incipiente. (Grifo Nosso).

Partindo das constatações feitas pelos autores supracitados, este trabalho explorará o papel dos gestores das unidades socioambientais, principais atores responsáveis pela implementação da política de sustentabilidade no âmbito dos órgãos, com o objetivo de indicar: **quais são o papel e as estratégias dos gestores das unidades socioambientais na implementação da política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário Federal?**

Alinhados ao objetivo geral de responder à pergunta destacada, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar a evolução da gestão socioambiental no Poder Judiciário federal;**
- b) Descrever e analisar o perfil do gestor das unidades socioambientais do Poder Judiciário federal;**

- c) Descrever e analisar as estratégias adotadas pelos gestores para implantação de política de sustentabilidade no Poder Judiciário federal;**
- d) Compreender o papel dos gestores das unidades socioambientais enquanto agentes de mudança institucional;**
- e) Analisar a relação entre a alta gestão e os gestores, especialmente o grau de autonomia decisória para propor ações sustentáveis;**
- f) Identificar estratégias inovadoras utilizadas pelos gestores para superação da resistência dos servidores e da alta administração na implantação da política de sustentabilidade.**

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A presente dissertação trata sobre o papel do burocrata de médio escalão das unidades socioambientais, ou de sustentabilidade<sup>3</sup>, dos tribunais superiores e do Conselho Nacional de Justiça, caracterizado como burocrata de médio escalão dentro da organização e responsável pela implementação e execução da política de sustentabilidade.

O papel desse agente ganhou maior visibilidade com a transição da administração burocrática clássica, herdada da tradição continental europeia, para a administração gerencial moderna que “(...) privilegia a horizontalização das estruturas, as descentralizações das funções, incentiva a criatividade, prima pela definição clara de objetivos e o controle é baseado em resultados (MEDEIROS, TERRA, SANTOS, PINTO, & SANTOS, 2011, P.7).

Na execução de suas atividades, o gestor de médio escalão, ou burocrata de médio escalão (BME), possui dois papéis: um técnico-administrativo, que lida com gestão de contratos, orçamentos e recursos; e outro político, voltado a pautas, como mobilização, articulação e sensibilização de atores internos e externos da organização. De acordo com Pires (2018), “a natureza e a forma de desempenho dessas atividades sugerem que o trabalho dos BMEs é fundamentalmente desempenhado por meio de interações”.

---

<sup>3</sup> As expressões “unidades socioambientais” e “unidades de sustentabilidade” são usadas como sinônimos neste trabalho.

Outro ponto a ser observado no trabalho das unidades de sustentabilidade é a necessidade de constante inovação. Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010) afirmam que no cerne do conceito de desenvolvimento sustentável está a ideia de inovação, sejam as mudanças tecnológicas de produto/serviço e processo, sejam as de gestão e de modelo de negócio. Os próprios autores (2010, p. 151) trazem o conceito de inovação, segundo o Manual de Oslo:

É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 1997, p. 55).

Talvez o requisito da inovação seja o mais desafiador para as unidades de sustentabilidade. Nas palavras de Motta (1998, p. 99), “para se mudar uma organização é necessário se alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos”. Como dito, há muita resistência dentro da Administração Pública às mudanças comportamentais, o que exige do gestor estratégias para o convencimento dos servidores.

### **1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta peça encontra-se organizada em cinco capítulos, além desta introdução. No Capítulo 2, busca-se embasamento teórico sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, o conceito de política pública e suas etapas, bem como sobre o papel dos burocratas de médio escalão. Em seguida, no Capítulo 3, descreve-se em detalhes a fonte dos dados utilizados e as estratégias metodológicas e analíticas que nos permitiram “adentrar no mundo” dos gestores das unidades socioambientais e construir sentidos atrelados aos relatos de suas experiências na condução da política de sustentabilidade em seus respectivos órgãos. No Capítulo 4, apresentam-se comentários sobre a política ambiental brasileira, a chamada Agenda A3P, e a evolução da política de sustentabilidade no âmbito do Judiciário Federal. Entendemos que esse capítulo se diferencia do referencial teórico e já constitui parte dos resultados. No Capítulo 5, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa empírica, que coloca em relevo a percepção dos próprios gestores, destacando-se assim a descrição das tarefas, dos problemas e dos desafios que caracterizam a atividade de

gestor ambiental nos tribunais superiores e no CNJ. Nessa trilha, o trabalho é guiado pela pergunta central e pelos objetivos específicos anteriormente explicitados. Por fim, no Capítulo 6, são traçadas considerações finais de acordo com o estudo.



?

## 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

**2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE**

Nas décadas de 1950 e 1960, surgiram os primeiros movimentos contrários ao modelo de desenvolvimento econômico vigente à época, principalmente em decorrência de graves acidentes ambientais, como a contaminação do mar na cidade Minamata no sul do Japão e o derramamento de petróleo na costa oeste da Inglaterra. Nesse período destaca-se a obra pioneira de Rachel Spring, *Silent Spring*, na qual foram documentados os efeitos nocivos dos pesticidas DDT (*dichloro-diphenyl-trichloroethane*) ao meio ambiente e à saúde da população (DIAS, 2015, p. 198).

Em 1968 foi realizada a Conferência sobre a Biosfera, que criou o programa Homem e Biosfera (MaB, do inglês *Man and the Biosphere*), para estudar as relações entre os humanos e o meio ambiente. Posteriormente, em 1972, foi realizada a Conferência de Estocolmo, onde foi discutido o modelo de desenvolvimento econômico e o meio ambiente, com influência do relatório do Clube de Roma, *The Limits to Growth*. Conforme relata Dias (2015, p. 97-98), naquele ano:

[...] foi publicado o relatório do Clube de Roma, Limites do Crescimento, também conhecido como Relatório Meadows<sup>4</sup>, e que alertava o mundo sobre os perigos da continuidade do consumo e previa possibilidade de que o planeta pudesse experimentar um desastre ecológico caso continuasse com os padrões econômicos de produção e consumo.

De acordo com Pereira, Silva e Carbonari (2011, p. 66):

---

<sup>4</sup> Dennis e Donella Meadows lideraram a equipe de cientistas do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, na denominação em inglês) que elaborou o relatório “Os Limites do Crescimento”. Cf. PENSAMENTO VERDE. Clube de Roma e o relatório “Os limites do crescimento” (1972). 2 jan. 2014. Disponível em: <<https://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/clube-roma-relatorio-limites-crescimento-1972/>>. Acesso: em 17 out. 2021.

Nessa época, ainda não se falava em *desenvolvimento sustentável*, mas o documento final da *Conferência*, a assim chamada *Declaração de Estocolmo sobre o Ambiente Humano*, já apontava, em seu item 6, para a necessidade de “defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações”, em consonância com a paz e o desenvolvimento socioeconômico.

Segundo Silva (2012, p. 30):

O termo “desenvolvimento sustentável” começou a ser utilizado em 1987, quando a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento, formada pela Organização das Nações Unidas (ONU), lançou o documento *Nosso Futuro Comum*, conhecido também como Relatório *Brundtland*<sup>5</sup>. Esse documento estabeleceu um marco quando definiu desenvolvimento como “um processo que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (ONU, 1987, p. 9). (Grifo nosso).

Esse conceito ganhou projeção na Conferência Internacional das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro (ECO-92), na qual a sustentabilidade foi eleita como o novo paradigma para o desenvolvimento econômico global.

Os documentos resultantes da ECO-92 foram: a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, o documento político do encontro; a Declaração de Princípios sobre Florestas; a Agenda 21<sup>6</sup>; a Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB)<sup>7</sup>; e a Convenção-Quadro sobre Mudanças Climáticas<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> A referência é a Gro Harlem Brundtland, ex-Primeira Ministra da Noruega, que coordenou a elaboração do relatório. Cf.: PENSAMENTO VERDE. Nosso futuro em comum: conheça o relatório de Brundtland. 9 abr. 2014. Disponível em: <https://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/nosso-futuro-em-comum-conheca-o-relatorio-de-brundtland/>>. Acesso: em 17 out. 2021.

<sup>6</sup> Cf.: Os três primeiros documentos citados estão disponíveis em português em: [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/a21\\_florestas.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/a21_florestas.pdf). Acesso em: 17 out. 2021.

<sup>7</sup> Cf.: Disponível em português em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/textoconvenoportugus.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

<sup>8</sup> Cf.: Disponível em português em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2652.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2652.htm). Acesso em: 17 out. 2021.



A Agenda 21 – o mais complexo dos documentos elaborados na conferência – estabeleceu um conjunto extenso de compromissos ambientais de longo prazo, com cunho de diretrizes baseadas no paradigma do desenvolvimento sustentável. Ela gerou a produção de documentos nacionais similares, no Brasil inclusive. Segundo o *site* do Ministério do Meio Ambiente<sup>9</sup>:

A Agenda 21 brasileira é um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. (BRASIL, Ministério do Meio ambiente, 2020).

A Declaração do Rio (RAMID; RIBEIRO, 1992), além de reafirmar princípios da Declaração de Estocolmo de 1972, avança, tentando estabelecer uma nova e justa parceria internacional, baseada na cooperação entre Estados e indivíduos e na proteção ambiental. Contempla 27 princípios, entre eles:

**Princípio 3:** O direito ao desenvolvimento deve ser exercido de tal forma que responda equitativamente às necessidades de desenvolvimento e ambientais das gerações presentes e futuras;

[...]

**Princípio 6:** A situação e as necessidades especiais dos países em desenvolvimento, em particular os países menos adiantados e os mais vulneráveis do ponto de vista ambiental, deverão receber prioridade especial [...]

**Princípio 7:** Tendo em vista que tenham contribuído notadamente para a degradação do ambiente mundial, os Estados têm responsabilidades comuns, mas diferenciadas.

[...]

**Princípio 10:** O melhor modo de tratar as questões ambientais é com a participação de todos os cidadãos interessados, em vários níveis.

A preocupação com a diversidade biológica foi outro ponto discutido na Conferência de Estocolmo em 1972 e que ganhou espaço

---

<sup>9</sup> Cf.: BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Responsabilidade socioambiental: Agenda 21 brasileira. Disponível em: <<https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira.html>>. Acesso em: 29 set. 2020.

próprio na ECO-92, com a assinatura da Convenção sobre Biodiversidade Biológica. Segundo informações do *site Oeco* (2014):

Em vigor desde 29 de dezembro de 1993, a CDB tem como objetivo estabelecer as normas e princípios que devem reger o uso e a proteção da diversidade biológica em cada país signatário. Em outras palavras, dá as regras para assegurar a conservação da biodiversidade, o seu uso sustentável e a justa repartição dos benefícios provenientes do uso econômico dos recursos genéticos, respeitada a soberania de cada nação sobre o patrimônio existente em seu território.

A Convenção já foi assinada por 194 países, dos quais 168 a ratificaram, incluindo o Brasil, através do Decreto nº 2.519 de 16 de março de 1998.

Por fim, tivemos a Convenção Quadro sobre Mudanças Climáticas, acordo visando a estabilização dos níveis de emissão de gases de efeito estufa decorrentes da atividade humana. Ainda de acordo com o *site Oeco* (2014):

Inicialmente, o tratado não fixou limites para as emissões dos gases de efeito estufa (GEE) ou continha disposições obrigatórias para os membros. Em vez disso, ele incluiu provisões para atualizações (chamadas de “Protocolos”), estas sim capazes de definir os limites obrigatórios de emissões. As atualizações ocorrem periodicamente nas reuniões dos países signatários, as Conferências das Partes – COP.

Para Milaré (2020, p. RB-1.2), “melhor do que falar em desenvolvimento sustentável – que é um processo – é preferível insistir na ‘sustentabilidade’, que é um atributo necessário no tratamento dos recursos ambientais, em especial dos recursos naturais.”

Trilhando esse caminho proposto por Milaré (2020), podemos afirmar que sustentabilidade é um tema transversal em pesquisas de várias áreas do conhecimento, como ecologia, direito, economia e administração. Conforme explica Boff (2010, *apud* SILVA; SANTINELLI; SILVA, 2014, p. 796):

No meio científico, o termo sustentabilidade surgiu nas áreas de Biologia e Ecologia, representando a capacidade que um ecossistema possui de manter um

equilíbrio dinâmico que permita a subsistência da maior biodiversidade possível, incluindo todas as espécies.

O estudo das dimensões da sustentabilidade tem como consagrado precursor John Elkington, em sua obra *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business em 1997*, conhecida pela consolidação dos 3 Ps (PPP):

[...] para se referir às três dimensões envolvidas na busca pela sustentabilidade econômica, ambiental e social: as Pessoas, o Planeta e o Lucro (que nos dá a sigla PPL, equivalente à usada em inglês, *PPP – People, Planet and Profit*) (PEREIRA; SILVA; CARBONARI, 2011, p. 77).

Analisando separadamente as dimensões, tem-se:

Econômica, cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; Ambiental, cujo objetivo é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes; e Social, que se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade (OLIVEIRA, 2012, p. 73).

Pela teoria de Elkington (*apud* BARBIERI; VASCONCELOS; ANDREASSI; VASCONCELOS, 2010), a sustentabilidade seria alcançada por meio do equilíbrio entre as três dimensões. De acordo com Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010, p. 151):

Esse modelo [de Elkington, anotamos] enfatiza a necessidade de empreender uma gestão para obter resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, que esse autor denomina linhas dos pilares da sustentabilidade. A ecoeficiência é uma prática que se dá entre as linhas dos pilares econômicos e ambientais. Isso implica desenvolver bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas a preços competitivos e que reduzam progressivamente os impactos ambientais a um nível próximo suportável pela Terra.

Silva, Santinelli e Silva reforçam a ideia de atuação conjunta das dimensões da sustentabilidade para alcançar um resultado positivo, que não beneficia apenas os interesses privados de uma organização, mas, acima de tudo, a sociedade e o meio ambiente, como bem coletivo, conforme transcrito abaixo:

Para que se alcance a sustentabilidade, esses três aspectos devem ser considerados de maneira equilibrada, visto que o sucesso em um ou dois deles não é suficiente para garantir a sustentabilidade. [...] essas dimensões não podem ser tratadas apenas em uma perspectiva individualista, ou seja, atendendo apenas aos interesses da própria organização, mas deve incorporar aspectos coletivistas. Assim, quando se busca, nas organizações, prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, não se deve desenvolver ações que beneficiem apenas a própria organização, mas, sim, levar em conta a sociedade e o ambiente como um todo (2014, p. 797).

Ainda sobre o tema, Rossini e Martinelli (2007, p. 3) afirmam que:

Assim, o desenvolvimento somente é considerado efetivo, em termos concretos, se este se constituir em desenvolvimento humano, social e sustentável, pois, quando se fala em desenvolvimento, deve-se estar buscando a melhoria da vida das pessoas (desenvolvimento humano) e da sociedade como um todo (desenvolvimento social), sempre com a preocupação com o presente (as pessoas que vivem hoje) e com o futuro (zelando pelas pessoas que viverão amanhã), levando assim, ao desenvolvimento sustentável.

Lastreadas nos conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, em suas três dimensões, aos poucos floresceram, não sem percalços, as políticas públicas de sustentabilidade no cenário internacional e em diversos países. Anteriormente à consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável pelo Relatório *Brundtland* e pelos documentos da ECO-92, podem ser apontados como marcos históricos, em 1972, a Conferência de Estocolmo e o relatório *Limites para o crescimento* (MEADOWS; RANDERS; MEADOWS, 2007). Sobre essa fase, Ribeiro (2010, p. 76) destaca que:

A estagnação econômica não foi aceita, e os países em desenvolvimento passaram a receber investimentos, em especial por meio da instalação de indústrias que degradam o ambiente, gerando a chamada Divisão Internacional dos Riscos Técnicos do Trabalho.

De acordo com Moura e Bezerra (2016, p. 93), as políticas públicas de sustentabilidade tiveram grandes avanços:

No período que vai da Rio-92 em 1992 à Rio+20 em 2012, em matéria de ajuste econômico, marcos legais e institucionais em diversas áreas das políticas públicas, além da indispensável consolidação do processo democrático. Entretanto, em termos de governança para o desenvolvimento sustentável enfrentam-se dificuldades em diversos fatores, entre eles a inexistência de um processo de planejamento integrado de longo prazo que articule os órgãos federais, estaduais e municipais e crie espaço de participação das diferentes organizações da sociedade na tomada de decisão.

A falta de um processo de planejamento integrado de longo prazo das políticas públicas de sustentabilidade foi apontada por Scartezini (2019) como um dos desafios para a Administração Pública em suas várias esferas de poder. Nessa linha:

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 [...]. Agendas fragmentadas vêm e vão sem o condão de consolidar o potencial que a sustentabilidade possui como política pública (SCARTEZINI, 2019, p. 33)

Em relação à legislação ambiental, Moura e Bezerra (2016, p. 97) asseveram que “em termos de regulamentações fundamentadas no comando e controle, o país já alcançou o que era possível no âmbito de um direito que trata dos impactos depois do fato ter ocorrido”. Entretanto, há lacunas em relação ao direito do desenvolvimento sustentável, o que “requer um esforço adicional para se inserir este princípio – que considera a equidade e o uso racional dos recursos naturais – no corpo do direito do desenvolvimento, como no direito de propriedade e nos contratos civis, entre outros.”

Entre os desafios para criação e implementação de políticas públicas centradas no desenvolvimento sustentável, podemos citar a disputa entre os atores sociais para inserção dos temas que serão considerados prioritários para formar a agenda pública ambiental. Entre os atores externos à Administração Pública, “a sociedade civil organizada no Brasil tem desempenhado um papel fundamental na discussão sobre desenvolvimento sustentável, principalmente por meio de participação nas políticas ambientais e por pressão junto aos órgãos responsáveis” (MOURA; BEZERRA, 2016, p. 98).

Igualmente, no âmbito interno da administração, atores estatais influenciam no ciclo de formulação e implementação das políticas públicas. De acordo com Oliveira e Couto (2019, p. 68):

A ênfase nas diretrizes prioritárias está centrada num conjunto de atores centrais do processo decisório: políticos, alto escalão da burocracia pública e atores das comunidades de políticas públicas (RHODES, 2008) ou das coalizões de defesa (SABATIER; JENKINS-SMITH, 1999). Esse conjunto de atores não possui uma única opção em termos de política pública, ao contrário, eles conhecem os principais problemas a serem enfrentados pela área de política na qual atuam e chegam a consensos possíveis sobre qual diretriz prioritária deve ser perseguida (ALLISON; HALPERIN, 1972), por meio dos mais variados mecanismos de diálogo e participação social.

Entre os atores internos da administração, este trabalho será focado na implementação da política executada pelo burocrata de médio escalão (BME), tema pouco explorado pela literatura especializada, como observam Cavalcante e Lotta (2015a, p. 25):

No entanto, poucos são os estudos voltados a compreender a burocracia intermediária, que gerencia os burocratas de nível de rua e que faz o elo entre esses implementadores e os formuladores (HOWLETT, 2011; MEIER, 2009; PIRES, 2011; OLIVEIRA; ABRUCIO, 2011). Dessa burocracia de médio escalão, fazem parte os gerentes, dirigentes, supervisores e agentes encarregados de operacionalizar as estratégias que o alto escalão da burocracia formula (PIRES, 2010).

Nessa perspectiva, o próximo tópico explorará o papel dos gestores das unidades socioambientais, principalmente como agente de ligação entre a alta administração e os outros gestores, servidores e colaboradores que atuam nos órgãos do Poder Judiciário federal.

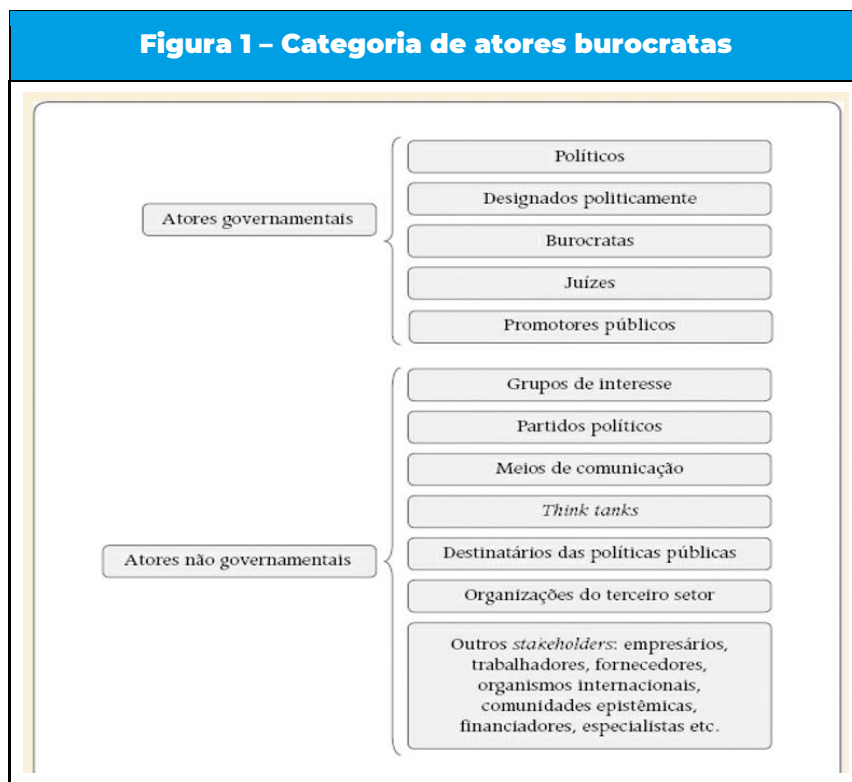
## **2.2 O PAPEL DO GESTOR DE MÉDIO ESCALÃO**

Primeiramente, esclarecemos que os processos inerentes às políticas públicas têm a participação de pessoas, grupos ou organizações que atuam na arena política, e são capazes de liderar ou influenciar os processos decisórios, ou parte deles. Nas palavras de Secchi, Coelho & Pires (2020, p. 205-206):

Na literatura das ciências políticas, os atores são aqueles indivíduos, grupos ou organizações que desempenham um papel na arena política. Os atores relevantes em um processo de política pública são aqueles que têm capacidade de influenciar, direta ou indiretamente, o conteúdo e os resultados da política pública. São os atores que conseguem sensibilizar a opinião pública sobre problemas de relevância coletiva. São os atores que têm influência na decisão do que entra ou não na agenda. São eles que estudam e elaboram propostas, tomam decisões e fazem que intenções sejam convertidas em ações.

Os atores podem ser agrupados em dois grupos: individuais e coletivos. Os atores individuais são pessoas físicas que “agem intencionalmente em uma arena política”, como por exemplo os políticos, os magistrados, os formadores de opinião (SECCHI; COELHO; PIRES, 2020, p. 206). De outro lado, temos os atores coletivos, como grupos, partidos políticos, representantes dos grupos empresariais e organizações da sociedade civil.

Secchi, Coelho e Pires (2020, p. 208) apresentam as categorias de atores mostradas na Figura 1:



Fonte: Secchi, Coelho e Pires (2020, p. 208).

A teoria de Kingdom (2003 *apud* CAPELLA, 2005) dá destaque ao papel dos atores, que influenciam na definição da agenda governamental (*governmental agenda*) ou na definição das alternativas (*decision agenda*). Entre os atores governamentais, Kingdom relaciona o Presidente da República como o mais forte ator na definição da agenda. Em um segundo plano, temos os detentores de mandatos eletivos, magistrados e promotores públicos, etc. Na estrutura administrativa dos Poderes Públicos, atuam como atores os indivíduos nomeados pelos Presidentes dos poderes nos altos escalões da burocracia governamental, como ministros e secretários-executivos, diretores, ocupantes de cargos de chefia, entre outros que formam o quadro de pessoal da burocracia estatal.

Tratando especificamente dos servidores públicos, a doutrina divide os burocratas em 2 tipos. Os primeiros são aqueles ocupantes dos cargos de confiança, indicados politicamente para exercício de um cargo comissionado da Administração Pública. Os ocupantes dos cargos comissionados exercem suas atividades por um período determinado, seguindo, normalmente, o ciclo eleitoral. São exemplos: ministros, secretários, diretores, etc. De acordo com Secchi, Coelho e Pires (2020, p. 211-212) “os cargos comissionados, ou cargos em comissão, são acessíveis tanto aos burocratas quanto às pessoas externas à administração pública. Legislações específicas estipulam o percentual mínimo de cargos comissionados que devem ser preenchidos com servidores públicos de carreira”.

O segundo tipo de burocratas é formado por servidores públicos integrantes do quadro funcional da administração, caracterizados pela “estabilidade de emprego, esquemas de seleção e promoção baseados na competência técnica e experiência adquirida, mecanismos hierárquicos de coordenação” (SECCHI; COELHO; PIRES, 2020, p. 213). Esse grupo de servidores é responsável pelo funcionamento da administração, independentemente dos ciclos eleitorais.

Em relação à perspectiva organizacional da estrutura administrativa, três modelos se contrapõem: 1) patrimonialista caracterizado pela “(...) centralização, regulação e pautado no sistema de privilégios, paternalismo, nepotismo e favoritismo burocrático”; 2) weberiano, lastreado nos pilares do “(...) controle, administração das atividades, processos, normas e procedimentos; 3) gerencial, que “privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o



gerenciamento dos recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais” (MEDEIROS, TERRA, SANTOS, PINTO, & SANTOS, 2011, p.7).

No modelo gerencial, os burocratas ganham importância por reunirem alguns recursos, como conhecimento técnico, proximidade com os destinatários das políticas públicas e conhecimento do funcionamento do ente estatal. Em razão dessas qualidades, os burocratas têm potencial de influenciar todo o ciclo das políticas públicas (SECCHI; COELHO; PIRES, 2020, p. 214).

Tratando do papel dos burocratas no ciclo das políticas públicas, a teoria classifica-os em três categorias: alto escalão, médio escalão e os de “nível de rua”, nos termos de Lipsky (1980 *apud* PIRES, 2018, p. 211).

A literatura sobre a burocracia de alto escalão e do nível de rua já conseguiu definir com clareza o papel desses atores e sua influência no ciclo das políticas públicas. Os autores que tratam do tema convergem no sentido de que “os atores desse segmento exercem sua influência ao protagonizarem processos decisórios (sobre normas, estruturas administrativas e ações governamentais) e desempenharem funções de representação e articulação política” (PIRES, 2018, p. 195). Na outra ponta do ciclo das políticas públicas, temos os burocratas de nível de rua, responsáveis por processos de implementação e execução (e, em regra, não pela tomada de decisão ou formulação da política). De acordo com Pires (2018, p. 195),

a influência dos burocratas de ‘nível de rua’ deriva diretamente da capacidade de adaptar normas e objetivos formais/gerais às situações e aos casos específicos com que eles se deparam no seu cotidiano, por meio do uso da discricionariedade inerente às condições do seu trabalho.

Em posição intermediária, temos os burocratas de médio escalão, cujas atribuições ainda são debatidas na literatura, não havendo consenso entre os autores.

De acordo com Cavalcante e Lotta (2015a), no ciclo das políticas públicas, a fase de implementação é a que recebe menos atenção dos pesquisadores, principalmente no âmbito nacional, onde a produção de trabalhos é limitada. Esse baixo interesse também afeta as pesquisas

sobre os atores internos que atuam no ciclo das políticas públicas, havendo clara preferência pelo estudo sobre os burocratas de alto escalão e os de “nível de rua”.

Como consequência, os burocratas de médio escalão ou de nível intermediário, representados por gerentes, gestores, supervisores, etc. estão situados num limbo conceitual, considerando as abordagens *top-down* e *bottom-up* (PIRES, 2011, p. 4).

Para Cavalcante e Lotta (2015a, p. 30), “a forma mais frequente de se definir um BME [Burocrata de Médio Escalão] ocorre pela identificação daqueles funcionários situados no meio da estrutura hierárquica da organização”. Entretanto, os próprios autores reconhecem que essa simplificação, “a partir de posições na estrutura administrativa, não refletem a complexidade associada aos níveis intermediários”.

Essa dificuldade conceitual decorre das transformações sofridas pelas organizações públicas e privadas nos últimos anos, em razão da adoção de novos modelos gerenciais, como reengenharia, *downsizing*, desburocratização e gerencialismo. Em relação à Administração Pública brasileira, a reforma do Estado teve início em 1985, no governo Fernando Henrique Cardoso, com base no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O objeto principal da reforma era a adoção do modelo gerencial de administração, focada em resultados e no planejamento, entretanto, isso não significou a ruptura completa com modelos de gestão anteriores, burocráticos e patrimonialistas (CAMPELO, 2013).

Como infere-se da literatura citada acima, os modelos atuais de gestão são híbridos, destacando-se por serem “mais horizontalizados, colaborativos, transversais, modularizados, baseados em projetos e estruturados em redes (PIRES, 2018, p. 187). Esse novo formato organizacional aumentou a importância do papel da “camada intermediária da estrutura estatal” (Pires, 2018, p. 187, *apud Howlett*, 2011), principalmente em razão da necessidade de redução da assimetria informacional entre a alta administração e demais membros da organização.

Estas transformações sofridas pelas organizações públicas e privadas têm impacto na função e na formação dos gerentes e

gestores. Lotta, Pires e Oliveira (2014), citando os estudos de estudo de Mintzberg (1973) sobre os papéis desempenhados por gerentes, mostram uma mudança das funções desses profissionais no setor privado. “Diferentemente dos estudos clássicos na administração, que prescreviam como funções essenciais de gerência o planejamento, coordenação e monitoramento”, os estudos observacionais de Mintzberg descreveram que os novos gerentes executavam a atividade “como altamente fragmentada, variada e baseada em tentativas de curto prazo de lidar com problemas emergentes” (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014, p. 472). Essa transformação, igualmente, impactou na formação acadêmica dos gerentes, exigindo conhecimentos em gestão de pessoas, relações interpessoais, negócios, empreendedorismo, etc.

Tratando especificamente do papel desses burocratas no setor público, a discussão está centrada na dicotomia entre os papéis técnico-gerencial e técnico-político. A perspectiva técnico-gerencial aborda as ações cotidianas, como “gestão de contratos, orçamentos e recursos humanos” dentro das organizações (PIRES, 2018, p. 193), enquanto a perspectiva técnico-política discute “como esses atores constroem negociações e barganhas relacionadas aos processos em que estão envolvidos e sua relação com o alto escalão” (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014, p. 472).

Nessa perspectiva, dependendo da posição hierárquica ocupada pelo BME na estrutura organizacional:

Esse ator tem o poder de interferir na formulação e na implementação da política pública, havendo conexão nesse ponto com o que a literatura intitula como ‘discricionariedade’ (LOUREIRO, 2010; LOTTA, 2010; PIRES, 2012; OLIVEIRA; ABRUCIO, 2011; ABERBACH; PUTNAM; ROCKMAN, 1981 *apud* CAVALCANTE; LOTTA, 2015b, p. 94).

De acordo com Cavalcante e Lotta (2015b, p. 96):

A análise da influência dos burocratas de médio escalão é crucial para compreender o processo de *policymaking*, uma vez que a atuação desses atores é predominantemente relacional, podendo impactar a forma como as políticas públicas são implementadas. [...] Da mesma forma, o grau de autonomia atribuído aos burocratas de médio escalão constitui fator central na produção de políticas públicas, pois condiciona a forma

como esses atores podem repassar à burocracia de linha as diretrizes e metas estabelecidas pelo alto escalão.

Como asseverado acima, “os burocratas de médio escalão são responsáveis pela interlocução entre o alto escalão e os burocratas de nível de rua, assumindo funções técnico-gerenciais e políticas” (PIRES, 2014; LOTTA *et al.*, 2014; OLIVIERI; ABRUCIO, 2011 *apud* CAVALCANTE; LOTTA, 2015a, p. 97). Ocupando essa posição estratégica no ciclo das políticas públicas, os burocratas de médio escalão conseguem influenciar a tomada de decisão da alta administração, como também os burocratas que estão na ponta, “na rua”.

Conforme explicam Cavalcante e Lotta (2015a, p. 68):

A capacidade de influência dos gerentes também aparece no trabalho de Currie e Procter (2005), ao estudar o sistema de saúde inglês. Os autores revelam a influência dos BMEs nas estratégias de suas organizações. De acordo com o estudo, entre as habilidades dos BMEs, destaca-se o poder de persuasão, ao convencer seus superiores hierárquicos sobre suas ideias e, não raro, tornam-se os responsáveis pela elaboração do conteúdo das estratégias definidas.

[...]

As pesquisas acima mostraram a influência das interações entre os agentes na atuação dos burocratas e a importância da perspectiva relacional para compreender o seu papel no *policymaking*. Independentemente da área de política pública na qual atua, o burocrata, principalmente aquele identificado como nível médio, parece reunir informações relevantes para a tomada de decisão, e interagir com vários outros atores (negociando, coordenando, gerenciando e mediando relações).

Tratando da capacidade de influência dos BMEs sobre as decisões, Cavalcante e Lotta (2015b, p. 6) citam que:

Alguns estudos tentam compreender quais as características necessárias para que estes burocratas tenham mais influência sobre o processo decisório, concluindo com variáveis como: combinação da inserção técnica-especializada e habilidades de gestão (KELLY e GENNARD, 2007); posicionamento na estrutura organizacional; nível de conflito com os profissionais responsáveis pelas operações cotidianas (CURRIE e

PROCTER, 2005); sensibilidade para compreender o contexto estratégico da organização (KURATKO et al., 2005).

É importante realçar a diferença entre as funções gerenciais descritas pelos estudos clássicos de administração e as novas funções contemporâneas dos gerentes, mais diversificadas, compreendendo relações interpessoais, informacionais e decisórias. Conforme estes autores, essa mudança já havia sido identificada em estudos do comportamento dos BMEs, os quais indicavam que os gerentes ocupam mais tempo de trabalho em conversações com seus pares do que com atividades da rotina burocrática.

Outra questão estudada pela literatura está relacionada às características comuns e às diferenças entre os BMEs. Segundo Cavalcante e Lotta, (2015b, p. 4):

Embora haja elementos que permitam a própria conceituação de burocratas de médio escalão (como ter chefe e subordinado, estar no meio da estrutura, etc.), cada contexto traz realidades bastante distintas a respeito de quem são e o que fazem os ocupantes de cargos intermediários das estruturas governamentais. Isso porque, na medida em que os contextos organizacionais são bastante distintos entre si, a própria ideia de ocupantes de cargos intermediários varia consideravelmente entre cada realidade.

Cavalcante e Lotta (2015b, p. 5), com fundamento na literatura e casos empíricos estudados no contexto federal brasileiro, relacionam algumas características que diferenciam os BMEs de outros atores burocráticos:

i) proximidade ou distância com burocratas de nível de rua e, portanto, proximidade ou distância da entrega do serviço aos usuários; ii) proximidade ou distância do alto escalão e, portanto, grau de exposição as decisões políticas; iii) lócus de atuação organizacional – área meio ou área fim.

Outro elemento que aparece nos estudos sobre burocracia pública, e citado anteriormente neste trabalho, é a dicotomia das atividades técnico-políticas do BMEs. Na atuação técnico-gerencial, o BME executa as diretrizes estabelecidas pela organização por meio de

ações rotineiras, construindo padrões de procedimentos e gerenciando os serviços.

A atuação técnico-político está relacionada às relações interpessoais estabelecidas pelos BMEs de forma horizontal (com pares e outras organizações) e verticalmente (com subordinados e chefias) sendo a sua capacidade de articular as relações o ponto determinante e diferencial de sua atuação perante o restante da burocracia (CAVALCANTE; LOTTA, 2015b).

Por fim, cabe reforçar a importância da dimensão negociadora, articuladora e mediadora dos BME em relação aos seus superiores, seus pares e os demais servidores, que será foco deste trabalho. No próximo capítulo trataremos da metodologia adotada para responder à pergunta de pesquisa.



3

## 3

## METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os caminhos metodológicos que foram percorridos para responder à questão de pesquisa “quais são o papel e as estratégias dos gestores das unidades de sustentabilidade socioambientais na implementação da política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário federal?” apresentada na Introdução.

Para respondê-la, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória descritiva. A abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de interpretação do fenômeno social, objeto do presente estudo. O caráter exploratório deve-se ao fato de que, nas pesquisas sobre os atores internos à Administração Pública, que atuam no ciclo das políticas públicas, existem lacunas sobre os burocratas de médio escalão (BME), havendo uma clara preferência dos pesquisadores pelo estudo sobre os burocratas de alto escalão e os “de nível de rua” (CAVALCANTE; LOTTA, 2015a).

O método escolhido para o presente trabalho foi o estudo de caso, reconhecido atualmente como adequado para investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2015). A coleta de dados deu-se por meio da: 1) revisão bibliográfica sobre burocracia, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade; 2) levantamento documental na legislação federal e em atos administrativos *lato sensu* publicados pelos órgãos dos Poderes Executivo e Judiciário e 3) entrevistas com servidores de médio escalão responsáveis pela implementação e execução da política de sustentabilidade do Judiciário federal.

A análise documental foi feita na legislação federal e atos dos poderes Executivo (decretos e portarias) e Judiciário (atos normativos, portarias e resoluções) relacionados à implementação da sustentabilidade no âmbito da Administração Pública federal. Esse levantamento possibilitou a definição dos atores envolvidos no processo de implementação e execução dessa política no âmbito dos



tribunais superiores e do CNJ, que serviu de base para a seleção dos entrevistados.

Em relação às entrevistas, optou-se pelos gestores de médio escalão das unidades socioambientais, ocupantes da função de confiança (nível FC-6) dos seguintes órgãos: Superior Tribunal de Justiça (STJ); Tribunal Superior do Trabalho (TST); Tribunal Superior Eleitoral (TSE); Superior Tribunal Militar (STM); Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT); e Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Esses órgãos foram escolhidos por serem instância máxima de cada ramo da justiça, com exceção do TJDFT, e terem, atualmente, uma política de sustentabilidade consolidada, segundo as investigações preliminares realizadas na pesquisa.

Em relação ao TJDFT, a escolha decorreu da conveniência de sua localização em Brasília e da oportunidade de aumentar a base de dados da pesquisa considerando a facilidade de acesso aos dados e aos gestores.

As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2021 e tiveram duração média de 50 (cinquenta) minutos. Foram gravadas em áudio e vídeo, com a devida autorização dos participantes.

Para os propósitos desta pesquisa, esses atores, que ocupam uma posição intermediária entre os burocratas de alto escalão (diretores de departamentos, titulares da Secretaria-Geral, da Secretaria de Administração, da Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável e os magistrados) e os burocratas do “nível de rua” (servidores das unidades administrativas dos tribunais que interagem diretamente com o quadro funcional, com os fornecedores, com a comunidade ou organizam a operação dos serviços fornecidos), são responsáveis pela negociação, articulação e mediação entre os burocratas de alto escalão e os de “nível de rua”.

A análise da burocracia de médio escalão dentro do Poder Judiciário

constitui objeto novo na literatura nacional, visto que boa parte dos estudos analisa os burocratas do governo federal (CAVALCANTE; LOTTA, 2015), de municípios (ANDRADE, 2018) ou de políticas sociais implementadas

na<sup>10</sup> ponta, como saúde e educação, em escolas e equipamentos de saúde (OLIVEIRA; ABRUCIO, 2011; OLIVEIRA; LOTTA; NUNES, 2019). (NOVATO; NAJBERG; LOTTA, 2020, p. 417).

A entrevista com os servidores das unidades socioambientais dos tribunais superiores e do CNJ buscou analisar o papel e a percepção desses atores “políticos” dentro da estrutura organizacional do Poder Judiciário.

Os dados das entrevistas foram analisados numa abordagem qualitativa, utilizando-se da metodologia análise de conteúdo de Bardin (1977). Segundo Moraes (1999, p. 2):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

De acordo com Sampaio e Lycarião (2021, p. 26):

O uso da análise de conteúdo nos estudos de políticas públicas tem se mostrado relevante devido ao poder de a respectiva metodologia gerar dados e interpretações capazes de sintetizar, comparar e testar hipóteses a partir de diferentes tipos de textos. Uma análise sistemática de revisão de literatura de cinco dos principais periódicos<sup>11</sup> da área, de acordo com o Qualis-Capes (2013-2016) e com o *Journal Citation Reports* (ano base 2018 para a América Latina), mostra que, do ano de 2006 a 2018, há 36 estudos que manifestam, no resumo do trabalho, a utilização da análise de conteúdo como, pelo menos, um de seus instrumentos metodológicos.

Essa metodologia apresenta 3 fases: pré-análise, exploração do material e o tratamento do resultado. A fase inicial, pré-análise, trata-se

<sup>10</sup> Cf.: BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições 70, 1977.

<sup>11</sup> Os cinco periódicos selecionados para a revisão sistemática foram os seguintes: Ensaio – Avaliação e Políticas Públicas em Educação (com 13 artigos revisados); Revista de Políticas Públicas – UFMA (com 6 artigos); Revista de Administração Pública – FGV (com 10 artigos); Poverty and Public Policy (com 1 artigo) e Science and Public Policy (com 6 artigos).

do momento de organização dos dados com o objetivo de constituir o *corpus* da pesquisa. “O *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 1977 *apud* MENDES; MISKULIN, 2017, p. 1052). Essa fase compreende a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e/ou dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (SANTOS, 2012, p. 383).

Na segunda fase, exploração do material, “codificam-se os dados, processo pelo qual os dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades” (SANTOS, 2012, p. 385). É nessa fase em que são feitas as classificações e categorizações de dados, possibilitando que sejam feitas interpretações e inferências do material coletado (Bardin, 2011 *apud* SANTOS, 2012).

As respostas dos entrevistados foram organizadas em 4 eixos temáticos, conformes os objetivos da pesquisa: 1) perfil e trajetória dos burocratas de médio escalão; 2) estruturação das unidades socioambientais nos tribunais superiores e no CNJ; 3) o papel do burocrata de médio escalão e 4) burocrata de médio escalão - papel técnico-político.

Passa-se, agora, ao capítulo que aborda os resultados obtidos na fase de análise de documentos sobre a política ambiental brasileira, a agenda A3P e a evolução da política de sustentabilidade do Judiciário federal. Entendemos, portanto, que o mesmo já constitui parte dos resultados da pesquisa. O conteúdo auxilia, também, na compreensão da política de sustentabilidade dos órgãos do Judiciário.



4

## 4

# POLÍTICA AMBIENTAL BRASILEIRA, AGENDA A3P E SUSTENTABILIDADE NO JUDICIÁRIO FEDERAL

## 4.1 POLÍTICA AMBIENTAL BRASILEIRA E A AGENDA A3P

Para Moura (2013, p. 22):

A questão ambiental é um fenômeno relativamente recente enquanto objeto de políticas públicas. O agravamento progressivo dos problemas ambientais – tais como o decréscimo na qualidade e na quantidade de recursos naturais disponíveis e sua implicação para perdas no sistema produtivo e na qualidade de vida das pessoas – levou à necessidade de estruturar no mundo todo, principalmente a partir dos anos 1970, áreas institucionais, políticas públicas e legislações específicas para tratar do equacionamento dessas questões.

No período entre “1930 a 1960 não havia propriamente uma política ambiental no Brasil ou uma instituição gestora da temática ambiental. Havia políticas setoriais que consideravam tangencialmente a questão ambiental, tendo como foco a exploração dos recursos naturais” (MOURA, 2016, p. 14). Alguns normativos foram publicados, como o Código de Águas<sup>12</sup> e o primeiro Código Florestal<sup>13</sup>, ambos de 1934; foram instituídas as primeiras Unidades de Conservação, como o Parque Nacional de Itatiaia, em 1937<sup>14</sup>, elaborado o Código Florestal de

---

<sup>12</sup> Cf.: BRASIL. *Decreto n. 24.643, de 10 de julho de 1934*. Código de Águas. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 27 jul. 1934. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d24643compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d24643compilado.htm)>. Acesso em: 18 out. 2021.

<sup>13</sup> Cf.: BRASIL. *Decreto n. 23.793, de 23 de janeiro de 1934*. Aprova o código florestal que com esta baixa. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 23 jan. 1934. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D23793impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D23793impressao.htm)>. Acesso em: 18 out. 2021.

<sup>14</sup> Cf.: BRASIL. ICMBIO. O parque nacional do Itatiaia. Disponível em: <<https://www.icmbio.gov.br/parnaitatiaia/>>. Acesso em: 18 out. 2021.

1965<sup>15</sup>, e criado o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF), em 1967<sup>16</sup>.

Conforme explicam Salheb *et al.*, (2009, p. 7,13):

Na origem das políticas públicas brasileiras, assim, temos um Estado que dá pouca ou nenhuma importância ao bem-estar da maioria da população. Como tudo girava em torno do Estado, herdou-se outra tradição: a do Estado “fazedor”. Por certo, “não temos a tradição de Estado regulador; nós temos tradição de Estado fazedor, protetor, mas não de Estado que regule, que negocie com a sociedade os espaços políticos; estamos reaprendendo a fazer isso” (ARAÚJO, op. cit., p. 263). Aliado a todo esse contexto, ainda tivemos ao longo de nossa história períodos de ditadura como o da era Vargas e dos governos militares pós-64. Isto imprimiu, reitera-se, um viés autoritário nas políticas públicas brasileiras.

[...]

No que tange às políticas públicas de cunho ambiental em nosso país, cabe ainda lembrar que, historicamente, o Brasil sempre foi marcado por uma economia predominantemente exploratória de seus abundantes recursos e riquezas naturais, pautando todo seu desenvolvimento (econômico, político, social, etc.) na exaustiva produção de produtos primários (agricultura, pecuária, extração de metais preciosos, extração de madeira e outros) de modo agressivo e predatório.

Isso começou desde o período colonial com a monocultura da cana de açúcar, depois a mineração, seguida pelo café, mas, com mais fervor, ficou bastante marcado durante a ditadura militar, entre os anos 1960 e 1970, em que a política nacional visava “integrar para não entregar”, numa clara alusão à necessidade urgente de ocupação dos vazios demográficos da região norte, o que significava, em outras palavras, ocupar a Amazônia a qualquer custo.

Tal pretensão rendeu uma ampliação sem precedentes nos índices de devastação da floresta, invadida pela indústria madeireira, agropecuarista, mineradora, entre outras. Como exemplos nefastos, podemos mencionar o

---

<sup>15</sup> Cf.: BRASIL. Lei n. 4.771, de 15 de setembro de 1965. Institui o novo Código Florestal. Diário Oficial da União: Brasília, 16 set. 1965. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4771.htm)>. Acesso em: 18 out. 2021.

<sup>16</sup> Cf.: BRASIL. Decreto-lei n. 289, de 28 de fevereiro de 1967. Cria o Instituto Brasileiro do Desenvolvimento Florestal e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 28 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/del0289.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0289.htm)>. Acesso em: 18 out. 2021.

garimpo de Serra Pelada, no Pará; as minas de ferro de Carajás (também no Pará); a abertura da rodovia federal transamazônica; derrubada de mata nativa e queima para plantio de pasto para a ampliação do agronegócio nos estados do Mato Grosso e Goiás; entre outros.

Ainda sobre a política ambiental durante o regime autoritário (1964-1979), é importante reproduzir as palavras Silva-Sánchez (1999, p. 24), segundo as quais “a política ambiental estava ainda vinculada às ações de um Estado desenvolvimentista, que dava ‘boas vindas’ às indústrias poluidoras como forma de atrair grandes investimentos do capital internacional.” Também se destacam os impactos das grandes obras de infraestrutura realizadas pelo governo, como a Ponte Rio-Niterói (1969), as hidrelétricas de Itaipu (1971) e Tucuruí (1975), o Projeto Carajás (1970), a rodovia Transamazônica (1970), entre outras.

Baseado no modelo de política citado anteriormente, o Brasil participou da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo (1972), onde liderou os países que defendiam “a tese do crescimento à qualquer custo e de que a proteção do meio ambiente seria mais um obstáculo para os países em desenvolvimento” (SILVA-SÁNCHEZ, 1999, p. 24).

Após a Conferência de Estocolmo, a temática ambiental voltou ser objeto de debates no cenário político brasileiro, com destaque para criação da Secretaria Especial de Meio Ambiente – SEMA com competência para:

Art. 4º À SEMA compete:

- a) acompanhar as transformações do ambiente através de técnicas de aferição direta e sensoriamento remoto, identificando as ocorrências adversas e atuando no sentido de sua correção;
- b) assessorar órgão e entidades incumbidas da conservação do meio ambiente, tendo em vista o uso racional dos recursos naturais;
- c) promover a elaboração e o estabelecimento de normas e padrões relativos à preservação do meio-ambiente, em especial dos recursos hídricos, que assegurem o bem-estar das populações e o seu desenvolvimento econômico e social;
- d) realizar diretamente ou colaborar com os órgãos especializados no controle e fiscalização das normas e padrões estabelecidos;

- e) promover, em todos os níveis, a formação e treinamento de técnicos e especialistas em assuntos relativos à preservação do meio ambiente;
  - f) atuar junto aos agentes financeiros para a concessão de financiamentos a entidades públicas e privadas com vista à recuperação de recursos naturais afetados por processos predatórios ou poluidores;
  - g) cooperar com os órgãos especializados na preservação de espécies animais e vegetais ameaçadas de extinção, e na manutenção de estoques de material genético;
  - h) manter atualizada a Relação de Agentes Poluidores e Substâncias Nocivas, no que se refere aos interesses do País;
  - i) promover, intensamente, através de programas em escala nacional, o esclarecimento e a educação do povo brasileiro para o uso adequado dos recursos naturais, tendo em vista a conservação do meio ambiente.
- (BRASIL, 1973)

A criação da SEMA representou uma mudança importante na política ambiental brasileira, que passou a ser “mais voltada ao controle da poluição ambiental” e ao “gerenciamento dos recursos naturais, diferentemente das ações voltadas apenas para uma administração da exploração desses recursos, como ocorria nos governos anteriores” (SILVA-SÁNCHEZ, 1999, p. 25).

Na década de 1980, marcada pela redemocratização e pelo início da atuação dos movimentos ambientais no país, foram publicados alguns dos mais importantes diplomas legais, como a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que traçou as bases da nova política ambiental brasileira e a Constituição Federal de 1988 com seu capítulo específico sobre meio ambiente, que elevou a temática ambiental ao *status* de “direitos e garantias fundamentais” (SILVA-SÁNCHEZ, 1999, p. 27).

A Lei nº 6.938/1981 instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) e estabeleceu definições legais sobre meio ambiente, degradação da qualidade ambiental, poluição, poluidor e recursos ambientais.

Milaré (2020, p. RB-26.1) adverte que:

Política do Meio Ambiente” ou, ainda, de “políticas ambientais”. Nenhuma das expressões deve ser confundida com a Política Nacional do Meio Ambiente, editada com a Lei 6.938/1981, que estabelece as grandes



diretrizes (princípios, objetivos, instrumentos) para a implementação efetiva de uma política nacional que transcenda a administração meramente local ou setorial do meio ambiente. Recepcionada que foi pela Constituição Federal de 1988, essa mesma Política representa, por assim dizer, o instrumento legal maior para a condução de todas as iniciativas que têm sido e venham a ser tomadas no relacionamento da sociedade brasileira com o meio ambiente, em especial no que se refere aos processos econômicos e aos setores produtivos que empregam recursos naturais e geram resíduos, causando impactos e alterando a configuração do mundo natural em escalas cada vez maiores.

O art. 2º da Lei nº 6.938/1981 estabelece os seguintes princípios:

- I - ação governamental na manutenção do equilíbrio ecológico, considerando o meio ambiente como um patrimônio público a ser necessariamente assegurado e protegido, tendo em vista o uso coletivo;
- II - racionalização do uso do solo, do subsolo, da água e do ar;
- III - planejamento e fiscalização do uso dos recursos ambientais;
- IV - proteção dos ecossistemas, com a preservação de áreas representativas;
- V - controle e zoneamento das atividades potencial ou efetivamente poluidoras;
- VI - incentivos ao estudo e à pesquisa de tecnologias orientadas para o uso racional e a proteção dos recursos ambientais;
- VII - acompanhamento do estado da qualidade ambiental;
- VIII - recuperação de áreas degradadas;
- IX - proteção de áreas ameaçadas de degradação;
- X - educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente. (BRASIL, 1981).

Farias (2006) faz uma crítica à redação do presente artigo, afirmando que: “Os princípios da Política Nacional do Meio Ambiente não coincidem exatamente com os princípios do Direito Ambiental”. De acordo com o autor:

A aplicabilidade dos princípios do Direito Ambiental é muito mais ampla do que a dos princípios da Política Nacional do Meio Ambiente, posto que estes são uma

decorrência daqueles, e a redação da maioria dos incisos do art. 2º da Lei nº 6.938/81 mais do que princípios sugere um elenco de ações que melhor condizem com a característica de meta do que de princípios propriamente ditos.

O art. 4º da Lei nº 6.938/1981 traz os objetivos da Política Nacional do Meio Ambiente:

Art. 4º - A Política Nacional do Meio Ambiente visará:

I - à compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico;

II - à definição de áreas prioritárias de ação governamental relativa à qualidade e ao equilíbrio ecológico, atendendo aos interesses da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios;

III - ao estabelecimento de critérios e padrões de qualidade ambiental e de normas relativas ao uso e manejo de recursos ambientais;

IV - ao desenvolvimento de pesquisas e de tecnologias nacionais orientadas para o uso racional de recursos ambientais;

V - à difusão de tecnologias de manejo do meio ambiente, à divulgação de dados e informações ambientais e à formação de uma consciência pública sobre a necessidade de preservação da qualidade ambiental e do equilíbrio ecológico;

VI - à preservação e restauração dos recursos ambientais com vistas à sua utilização racional e disponibilidade permanente, concorrendo para a manutenção do equilíbrio ecológico propício à vida;

VII - à imposição, ao poluidor e ao predador, da obrigação de recuperar e/ou indenizar os danos causados e, ao usuário, da contribuição pela utilização de recursos ambientais com fins econômicos. (BRASIL, 1981)

Em relação aos objetivos, Farias (2006) aponta como primeira finalidade da lei “a promoção do desenvolvimento sustentável e como última finalidade maior a efetivação do princípio da dignidade da pessoa humana”.

Ainda sobre a Lei nº 6.938/1981, cabe registrar o comentário de Silva-Sánchez (1999, p. 26):

A nova lei constituiu uma primeira tentativa de sistematização da matéria ambiental no quadro jurídico-institucional (MACHADO, 1991), também é a primeira a definir legalmente o conceito de meio ambiente, que passou a ser considerado um patrimônio público a ser necessariamente assegurado e protegido, tendo em vista o uso coletivo.

Na sequência, cabe trazer o conteúdo da Constituição Federal de 1988 que, pela primeira vez na história brasileira, dedicou um capítulo exclusivo para tratar do meio ambiente:

#### CAPÍTULO VI

##### Do Meio Ambiente

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

§ 1º Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao poder público:

I - Preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas;

II - Preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético do País e fiscalizar as entidades dedicadas à pesquisa e manipulação de material genético;

III - definir, em todas as unidades da Federação, espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos, sendo a alteração e a supressão permitidas somente através de lei, vedada qualquer utilização que comprometa a integridade dos atributos que justifiquem sua proteção;

IV - Exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade;

V - Controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente;

VI - Promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente;

VII - proteger a fauna e a flora, vedadas, na forma da lei, as práticas que coloquem em risco sua função ecológica, provoquem a extinção de espécies ou submetam os animais à crueldade.

§ 2º Aquele que explorar recursos minerais fica obrigado a recuperar o meio ambiente degradado, de acordo com

solução técnica exigida pelo órgão público competente, na forma da lei.

§ 3º As condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.

§ 4º A Floresta Amazônica brasileira, a Mata Atlântica, a Serra do Mar, o Pantanal Mato-Grossense e a Zona Costeira são patrimônio nacional, e sua utilização far-se-á, na forma da lei, dentro de condições que assegurem a preservação do meio ambiente, inclusive quanto ao uso dos recursos naturais.

§ 5º São indisponíveis as terras devolutas ou arrecadadas pelos Estados, por ações discriminatórias, necessárias à proteção dos ecossistemas naturais.

§ 6º As usinas que operem com reator nuclear deverão ter sua localização definida em lei federal, sem o que não poderão ser instaladas.

§ 7º Para fins do disposto na parte final do inciso VII do § 1º deste artigo, não se consideram cruéis as práticas desportivas que utilizem animais, desde que sejam manifestações culturais, conforme o § 1º do art. 215 desta Constituição Federal, registradas como bem de natureza imaterial integrante do patrimônio cultural brasileiro, devendo ser regulamentadas por lei específica que assegure o bem-estar dos animais envolvidos (BRASIL, 1988).

Além das disposições específicas do art. 225, o Texto Constitucional faz referência à temática ambiental em outros artigos. Para que tenhamos noção de como o assunto permeia vários capítulos da Carta Magna, reunimos na tabela abaixo os dispositivos constitucionais relacionados ao meio ambiente.

Tabela 1 – Dispositivos Constitucionais Relacionados ao Meio Ambiente	
Constituição Federal de 1988	
Art. 5º incisos XXIII; LXXI; LXXIII – Dos Direitos e Deveres Individuais	Art. 170, incisos III e VI – Princípios Gerais da Atividade Econômica, Função Social da Propriedade e Defesa do Meio Ambiente

Art. 20, incisos I; II; III; IV; V; VI; VII; IX; X; XI e §§ 1º e 2º	Art. 174, § 3º e 4º - Organização da atividade garimpeira, levando em conta a proteção do Meio Ambiente;
Art. 21, incisos XIX; XX; XXIII, alíneas “a”, “b” e “c”; XXV	Art. 176, §§ 1º ao 4º - Jazidas e recursos minerais;
Art. 22, incisos IV; XII; XXVI	Art. 182, §§ 2º e 4º - Política de Desenvolvimento Urbano;
Art. 23, incisos I; III; IV; VI; VII; IX; XI	Art. 186, inciso II – Da Política Agrícola e Fundiária e da Reforma Agrária
Art. 24, incisos VI; VII; VIII	Art. 200, incisos VII; VIII – IV e VIII – Da Saúde, Saneamento Básico e Colaboração na Proteção do Meio Ambiente
Art. 43, §2º, IV e §3º	Art. 216, inciso V e §§ 1º, 3º e 4º - Da Cultura
Art. 49, incisos XIV e XVI	Art. 225
Art. 91; §1º, III	Art. 231
Art. 103 – Competência para propor ação de inconstitucionalidade	Art. 232
Art. 129, incisos III e VI – Funções institucionais do Ministério Público	Arts. 43 e 44 do ADCT

Fonte: BRASIL, 2009, p. 12.

Ainda no contexto da Constituição, são pertinentes as palavras de Milaré (2020, p. RB- 7.4), ao lembrar que:

E na esteira da Constituição Federal vieram as Constituições Estaduais, que incorporaram também o tema ambiental, ampliando, aqui e ali, o já amplo tratamento conferido pela Lei Maior, seguidas depois pelas Leis Orgânicas dos Municípios (verdadeiras Constituições locais), e de grande messe de diplomas, marcados todos por intensa preocupação ecológica.

Com fundamento nas Constituições Federal de 1988 e nas constituições estaduais, inúmeras políticas públicas voltadas para a sustentabilidade foram instituídas pelos governos Federal, Estadual e Municipal. Nesse contexto, Machado (2002, p. 66) afirma que:

Os governos têm papel estratégico no estabelecimento de novos referenciais e cabe a eles estabelecer as “regras do jogo”. Ou seja, fazer as leis, as normas, os padrões mais adequados, etc. Enfim, estimular e normatizar inovações nas áreas sociais e tecnológicas em direção a uma condição mais “ambientalizada”. O governo tem a responsabilidade pela aplicação dos recursos públicos, o que lhe dá uma posição ora de grande consumidor, ora de grande empreendedor. Dependendo da forma como são aplicados esses recursos, podem resultar externalidades positivas ou negativas sobre o meio ambiente. Fica, assim, visível o nível de responsabilidade e comprometimento que o próprio governo tem para com o desenvolvimento sustentável e para com a promoção da mudança dos atuais padrões de consumo e de produção de bens e de serviços.

Cabe aqui fazer referência ao art. 174 da Carta Constitucional de 1988, que, ao tratar do papel do Estado na economia, determina que:

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Outro marco importante a ser mencionado, pouco tempo após a Constituição de 1988, foi a criação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) pela Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989:

Art. 2º É criado o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, com a finalidade de:  
(Redação dada pela Lei nº 11.516, 2007)  
I - exercer o poder de polícia ambiental; (Incluído pela Lei nº 11.516, 2007)

- II - executar ações das políticas nacionais de meio ambiente, referentes às atribuições federais, relativas ao licenciamento ambiental, ao controle da qualidade ambiental, à autorização de uso dos recursos naturais e à fiscalização, monitoramento e controle ambiental, observadas as diretrizes emanadas do Ministério do Meio Ambiente; e *(Incluído pela Lei nº 11.516, 2007)*
- III - executar as ações supletivas de competência da União, de conformidade com a legislação ambiental vigente. *(Incluído pela Lei nº 11.516, 2007)*. (BRASIL, 1989)

No início da década de 1990, já sob um regime democrático, a política ambiental do Governo Collor priorizou “os temas ambientais segundo a atração que poderiam exercer no contexto internacional [...], sendo que [...] a preservação da Amazônia e a política indigenista foram pontos centrais da agenda ambiental de Collor” (SILVA-SÁNCHEZ, 1999, p. 33). Conforme explica Viola (2002), a súbita conversão ambientalista de Collor explica-se pela necessidade de ganhar a confiança da opinião pública do Norte para seu programa econômico globalista-conservador que requeria, como um de seus elementos cruciais, a vinda de novos investimentos estrangeiros ao país.

Em 1992, como anteriormente referido, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também conhecida como Rio-92 ou ECO-92, quando foram assinados os seguintes acordos ambientais: a) as Convenções do Clima e da Biodiversidade; b) a Agenda 21; c) a Declaração do Rio para o Meio Ambiente e Desenvolvimento; e d) a Declaração de Princípios para as Florestas.

A Convenção do Clima tinha como objetivo estabilizar a concentração de gases do efeito estufa (GEE) na atmosfera, para evitar interferências no sistema climático. Ainda hoje é objeto de discussão entre os países considerados como grandes emissores de gases, que agravam o efeito estufa. Como desdobramentos das negociações da Convenção do Clima podemos citar o Protocolo de Kyoto, elaborado em 1997, e o Acordo de Paris, adotado durante a Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima - COP 21, em 2015.

A preocupação com a diversidade biológica foi outro ponto discutido na Conferência de Estocolmo, em 1972 e que ganhou espaço

próprio na ECO-92, com a assinatura da Convenção sobre Biodiversidade Biológica. Segundo informações do *site* OECO (2014)<sup>17</sup>:

Em vigor desde 29 de dezembro de 1993, A CDB tem como objetivo estabelecer as normas e princípios que devem reger o uso e a proteção da diversidade biológica em cada país signatário. Em outras palavras, dá as regras para assegurar a conservação da biodiversidade, o seu uso sustentável e a justa repartição dos benefícios provenientes do uso econômico dos recursos genéticos, respeitada a soberania de cada nação sobre o patrimônio existente em seu território.

A Convenção já foi assinada por 194 países, dos quais 168 a ratificaram, incluindo o Brasil através do Decreto nº 2.519 de 16 de março de 1998.

A Agenda 21, o mais complexo dos documentos elaborados na conferência, estabeleceu um conjunto extenso de compromissos ambientais de longo prazo, com cunho de diretrizes baseado no paradigma do desenvolvimento sustentável. Ela gerou a produção de documentos nacionais similares, no Brasil inclusive. Segundo o *site* do Ministério do Meio Ambiente<sup>18</sup>:

A agenda 21 brasileira é um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. (BRASIL, Ministério do Meio ambiente, 2020).

A Declaração do Rio (RAMID; RIBEIRO, 1992), além de reafirmar princípios da Declaração de Estocolmo de 1972, avança tentando estabelecer uma nova e justa parceria internacional, baseada na cooperação entre Estados e indivíduos pela proteção ambiental. Contempla 27 princípios, entre eles os de que:

**Princípio 3:** O direito ao desenvolvimento deve ser exercido de tal forma que responda equitativamente às

---

<sup>17</sup> Cf.: OECO. Dicionário Ambiental: O que é a Convenção sobre a Diversidade Biológica. 22 de mai. de 2014. Disponível em: < <https://oeco.org.br/dicionario-ambiental/28347-o-que-e-a-convencao-sobre-a-diversidade-biologica/>>. Acesso em: 29 jul. 2021.

<sup>18</sup> Cf.: BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Responsabilidade socioambiental: Agenda 21 brasileira. Disponível em: <<https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira.html>>. Acesso em: 29 set. 2020.



necessidades de desenvolvimento e ambientais das gerações presentes e futuras;

[...]

**Princípio 6:** A situação e as necessidades especiais dos países em desenvolvimento, em particular os países menos adiantados e os mais vulneráveis do ponto de vista ambiental, deverão receber prioridade especial [...]

**Princípio 7:** Tendo em vista que tenham contribuído notadamente para a degradação do ambiente mundial, os Estados têm responsabilidades comuns, mas diferenciadas.

[...]

**Princípio 10:** O melhor modo de tratar as questões ambientais é com a participação de todos os cidadãos interessados, em vários níveis.

Por fim, mas não menos importante, a Declaração de Princípios para as Florestas, na qual foram feitas uma série de recomendações, sem força jurídica obrigatória, sobre a conservação e o desenvolvimento sustentável florestal.

Retomando as principais ações para implementação da sustentabilidade na Administração Pública Federal, em 1999 foi criada a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) no âmbito do Ministério do Meio Ambiente, visando estimular os órgãos públicos Federais, Estaduais e Municipais dos três poderes a implementarem práticas de sustentabilidade<sup>19</sup>. Trata-se do principal precedente das políticas de sustentabilidade no Judiciário estudadas nesta pesquisa.

A agenda A3P teve como parâmetros as recomendações do Capítulo IV da Agenda 21, que orienta os países para o “estabelecimento de programas voltados ao exame dos padrões insustentáveis de produção e consumo e o desenvolvimento de políticas e estratégias nacionais de estímulo a mudanças nos padrões insustentáveis de consumo”; o Princípio 8 da Declaração do Rio, que afirma que “os Estados devem reduzir e eliminar padrões insustentáveis de produção de consumo e promover políticas demográficas adequadas”; e ainda a Declaração de Joanesburgo (2002), que institui a “adoção do consumo sustentável como princípio basilar do desenvolvimento sustentável”<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Cf. BRASIL. Aderir ao Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P. 25 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>>. Acesso em: 8 ago. 2021.

<sup>20</sup> Disponível em <https://cetesb.sp.gov.br/proclima/wp-content/uploads/sites/36/2013/12/decpol.pdf>. Acessado em 18.10.2021.

A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é conceituada como:

Um programa que busca incorporar os princípios da responsabilidade socioambiental nas atividades da Administração Pública, através do estímulo a determinadas ações que vão, desde uma mudança nos investimentos, compras e contratações de serviços pelo governo, passando pela sensibilização e capacitação dos servidores, pela gestão adequada dos recursos naturais utilizados e resíduos gerados, até a promoção da melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho. (LIMA, 2021).

E tem por objetivo “estimular a reflexão e a mudança de atitude dos servidores para que os mesmos incorporem os critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras” (BRASIL, 2009, p. 33)

A A3P foi estruturada em cinco eixos temáticos prioritários: uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; e contratações públicas sustentáveis, conforme detalhado na tabela 2.

Tabela 2 – Eixos Temáticos da Agenda A3P	
Eixos	Objetivos
<b>USO RACIONAL</b> dos recursos naturais e bens públicos	utilizar energia, água, madeira, papel, copos e materiais de expediente, entre outros, de forma racional, para que haja economia dos recursos financeiros, menor desperdício e menor impacto ambiental negativo;
Gestão adequada dos <b>RESÍDUOS</b> gerados	adotar a política dos 5R's - Repensar, Reduzir, Reutilizar, Reciclar e Recusar - e, com base na Lei nº 12.305/10, que estabelece a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS - implantar o gerenciamento de resíduos sólidos;

<p><b>QUALIDADE DE VIDA</b> no ambiente de trabalho</p>	<p>criar meios para que todas as pessoas que circulam no ambiente se sintam bem e, conforme cada caso, adotar procedimentos e instalar equipamentos que contribuam para a melhor qualidade de vida;</p>
<p>Sensibilização e <b>CAPACITAÇÃO</b> dos servidores</p>	<p>criar e consolidar nos servidores a consciência cidadã quanto à responsabilidade socioambiental, com a adoção de práticas que promovam a sustentabilidade e o respeito à vida;</p>
<p><b>CONTRATAÇÕES PÚBLICAS</b> sustentáveis</p>	<p>adquirir e contratar com critérios de sustentabilidade, e considerar a relação custo/benefício nos médio e longo prazos, e não somente o critério de menor preço;</p>
<p><b>CONSTRUÇÕES</b> sustentáveis</p>	<p>construir e/ou reformar considerando critérios que atendam o conforto térmico e acústico, fazendo uso da luz solar, energia dos ventos e água da chuva, utilizar materiais e equipamentos que impliquem em maior economia de energia, entre outros, e produzam pouco ou nenhum impacto ambiental; garantir a acessibilidade às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.</p>

Fonte: BRASIL, 2020.

Conforme relata Pereira (2016, p. 15), a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) alcançou grande sucesso em várias instâncias de Poder Executivo e em órgãos de outros poderes, como atestam “as três edições do Prêmio A3P de Melhores Práticas de Sustentabilidade (em 2011, 2012 e 2014)”.

É importante citar que Agenda A3P foi regulamentada pelo Decreto nº 7.746/2012, que determinou a adoção de iniciativas, entre elas a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), referentes ao tema da sustentabilidade pelos órgãos e entidades federais; e pela Instrução Normativa nº 10/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que estabeleceu as regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável pela Administração Pública federal.

Outra importante legislação é a Lei nº 9.605 de 12 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Esse diploma “mereceu severas críticas da doutrina pelo abuso das normas penais em branco, dos tipos demasiadamente abertos e das incriminações de meras inobservâncias de normas administrativas” (BARANDIER, 2012), entretanto é inegável sua importância no arcabouço jurídico brasileiro.

Na sequência foram publicados: Decreto nº 5.940/2006, que institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta; Lei n. 12.349/2010, que altera as Leis nºs 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006; Lei n. 12.187/2009, que institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC; Lei n. 12.305/2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; e as instruções normativas SLTI/MPOG nº 01/2010, que dispõem sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e nº 10/2012, que estabeleceu 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.

Cabe aqui destacar a importância da Lei n. 12.349/2010, que alterou a redação do art. 3º, estabelecendo que a licitação se destina a garantir o desenvolvimento nacional sustentável. De acordo com Barandier (2012), a expressão “desenvolvimento nacional sustentável” é objeto de divergência na doutrina, existindo partidários que defendem que abrange apenas a sustentabilidade econômica, outros defendem que abrange apenas a vertente ambiental e uma terceira corrente defende que a expressão sustentável abrange os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Apesar dessa divergência doutrinária, a inserção do princípio da sustentabilidade na Lei nº 8.666/93 foi relevante para a efetiva aplicabilidade de critérios sustentáveis nas licitações.

Essas duas instruções normativas, ambas da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do MPOG, assinalam um marco que orienta e cria procedimentos para compras, serviços e obras e estabelece que todo órgão público realize um Plano de Logística

Sustentável, todos significativos para construção do arcabouço jurídico ambiental.

Essa exposição de parte da legislação ambiental brasileira mostra que hodiernamente a Administração Pública, no âmbito do Poder Executivo, possui um esqueleto jurídico consolidado, dando ferramentas para que os gestores das unidades de sustentabilidade possam implementar a política de sustentabilidade dentro de seus órgãos.

## 4.2 A EVOLUÇÃO DA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE NO JUDICIÁRIO FEDERAL

Igualmente, o Poder Judiciário vem construindo um repertório jurídico dando respaldo ao papel dos gestores de sustentabilidade. O primeiro normativo teve origem no julgamento do Pedido de Providências nº 1435, que resultou na publicação da Recomendação nº 11/2007, *in verbis*:

[...]

**RECOMENDAR** aos Tribunais relacionados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988 que **adotem políticas públicas visando à formação e recuperação de um ambiente ecologicamente equilibrado**, além da conscientização dos próprios servidores e jurisdicionados sobre a necessidade de efetiva proteção ao meio ambiente, bem como **instituem comissões ambientais para o planejamento, elaboração e acompanhamento de medidas, com fixação de metas anuais, visando à correta preservação e recuperação do meio ambiente**, tais como, por exemplo:

- a) utilização de papel reciclado e não clorado nos impressos do Poder Judiciário, sejam de natureza administrativa ou processual;
- b) instituição da coleta seletiva de resíduos, destinando recipientes individuais para plástico, papel, metal e vidro, e a ulterior doação do material coletado a entidades assistenciais que se responsabilizem pela correta utilização do material para a devida reciclagem;
- c) aquisição de impressoras que imprimam, automaticamente, em frente e verso;
- d) aquisição de bens e materiais de consumo que levem em consideração o tripé básico da sustentabilidade: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável;

e) utilização sustentável da energia e dos combustíveis; e  
 f) utilização de edifícios com observância da proteção ao meio ambiente. (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2007, grifo nosso)

É importante esclarecer que, segundo o art. 4º, inciso I do Regimento Interno do CNJ (BRASIL, 2009):

Art. 4º Ao Plenário do CNJ compete o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, o seguinte:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

Com fundamento nessa competência, o CNJ iniciou a construção da miscelânea jurídica que lastreia a política de sustentabilidade e estruturação das unidades socioambientais no âmbito do Poder Judiciário.

Em 2008, o CNJ, por meio do Departamento de Pesquisas Judiciárias – DPJ, iniciou a interlocução entre os órgãos do Poder Judiciário no tocante à responsabilidade socioambiental. Naquele ano, o CNJ realizou o I Seminário de Responsabilidade Socioambiental no Poder Judiciário<sup>21</sup>, na gestão do Ministro Gilmar Ferreira Mendes como presidente do Supremo Tribunal Federal e do CNJ. O evento tinha como objetivos:

I – Favorecer o cumprimento da Recomendação N° 11, de 22 de maio de 2007; II – Integrar os órgãos do Poder Judiciário no que diz respeito às questões socioambientais;

III – Tornar o primeiro seminário um ponto de partida para adoção de novos padrões de sustentabilidade no Judiciário nacional;

IV – Ampliar os conhecimentos dos participantes sobre a importância da responsabilidade socioambiental;

V – Conscientizar os participantes sobre o papel a administração pública deve exercer como indutora de

<sup>21</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Seminário De Responsabilidade Socioambiental no Poder Judiciário, 1., 2008, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: CNJ, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/295>>.

boas práticas devido ao seu poder de viabilizar novas formas de produção.

VI – Formular o questionário socioambiental visando documentar a atual realidade das ações socioambientais de todos os Tribunais citados na Recomendação N° 11, de 22 de maio de 2007. (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2008).

No seminário foram apresentados seis painéis, com as seguintes temáticas: Sociedade Civil e o Meio Ambiente, Sustentabilidade em Construção no Poder Judiciário e Aplicabilidade da Recomendação n° 11, de 22 de maio de 2007, do CNJ.

Na palestra de encerramento “Palestra Carta Magna da A3P” (p. 25) ministrada pela Dra. Karla Mattos, Diretora do Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental do Ministério do Meio Ambiente – MMA, foi dito que:

A Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P teve início no Ministério do Meio Ambiente no ano de 1999, possui um programa de revisão dos padrões de produção e consumo. A adoção de novos padrões de consumo e produção previstos na A3P entra em concordância com o texto da Recomendação N°11, que considera que a Administração Pública tem papel preponderante na criação de novos padrões, já que é grande consumidora e usuária de recursos naturais. A A3P é uma iniciativa voluntária e tem como um dos seus principais objetivos sensibilizar e motivar a incorporação de critérios ambientais na Administração Pública. A incorporação desses novos princípios deve fazer parte da rotina por meio do uso racional dos bens públicos e da gestão adequada dos resíduos. (MATTOS, 2008).

Destaca-se que, antes mesmo da publicação da Recomendação n° 11/2007 do CNJ, vários tribunais já haviam aderido à A3P, estimulando a responsabilidade socioambiental nas atividades administrativas e operacionais dentro de suas unidades administrativas.

Outro fato relevante ocorrido em 2008 foi a criação da Rede Socioambiental do CNJ pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias – DPJ (Jurisprudência n. 0005176-96.2014.2.00.0000), com a finalidade de:

Promover a integração das comissões ambientais e/ou socioambientais dos órgãos do Poder Judiciário com

gestores dos demais Poderes da União; identificar, analisar e propor soluções a fim de resolver os eventuais problemas de adequação dos programas propostos pelas comissões ambientais e/ou socioambientais, além de expandir as ações socioambientais para o interior dos estados. (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2015).

Em 2010, o Tribunal de Contas da União - TCU - realizou a auditoria operacional TC 017.517/2010-9<sup>22</sup>, por força do Acórdão 1.260/2010-TCU-Segunda Câmara<sup>23</sup>, com o objetivo de avaliar em que medidas as ações adotadas pela Administração Pública, nas áreas de redução de consumo próprio de papel, energia elétrica e de água, atingiram os objetivos propostos.

Foram avaliadas 71 entidades públicas federais, entre órgãos superiores e entidades autárquicas e fundacionais da administração indireta. No Poder Judiciário, foram avaliados: Superior Tribunal de Justiça - STJ; Superior Tribunal Militar - STM; Supremo Tribunal Federal - STF; Tribunal de Contas da União - TCU; Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF; Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - TRT 1ª; Tribunal Superior do Trabalho - TST; Tribunal Superior Eleitoral - TSE.

Em seu voto, o relator André Luís de Carvalho (BRASIL, 2011) registrou:

7. De acordo com o Relatório, as despesas da administração federal em 2009 com água e energia elétrica alcançaram, respectivamente, os montantes de R\$ 307.113.853,00 e R\$ 1.237.555.446,00, não havendo valores específicos para despesas com papel, uma vez que as despesas com esse insumo são lançadas na rubrica material de expediente.
8. Mais importante do que os valores em si é a percepção de que atualmente não existe uma política

<sup>22</sup> Cf.: BRASIL. Tribunal de Contas da União. *TC 017.517/2010-9*. Relatório de Auditoria Operacional: Ações de uso racional de recursos naturais na Administração Pública. Relator: Ministro André Luís de Carvalho. Brasília, 12 abr. 2011. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/resultado/portal?ts=1638671290410&gsc.q=Processo%2001751720109>>. Acesso em: 19 out. 2021.

<sup>23</sup> Cf.: BRASIL. Tribunal de Contas da União. *TC 006.615/2016-3*. Relatório de Auditoria Operacional: Avaliação das ações adotadas pela administração pública federal em relação ao uso racional e sustentável de recursos naturais no âmbito do setor público. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762A332031338A>>. Acesso em: 19 out. 2021.



unificada na esfera federal para o uso racional e sustentável de recursos naturais nas instalações públicas, sendo que as poucas ações levadas a efeito, além de serem marcadas pela heterogeneidade, se ressentem da falta de apoio que lhes confira a necessária importância com maior efetividade.

9. O que se observa, por via de consequência, é a falta de uma rede segura de dados que permita a adoção de práticas voltadas à economia de recursos e à redução de desperdícios, sendo significativa, nesse sentido, a informação consignada nos autos de que boa parte das ações com esse fim sequer representa novos custos, como a que se refere a uma simples mudança de hábitos por parte dos agentes públicos.

[...]

Por seu turno, o Conselho Nacional de Justiça coordena no âmbito do Poder Judiciário, desde 2009, o programa intitulado “*Implantação da Gestão Estratégica*”, voltado para operacionalização e gestão do planejamento estratégico do Poder Judiciário.

Para viabilizar esse projeto do Poder Judiciário, inicialmente foi estabelecida uma meta de nivelamento, em que cada entidade deveria desenvolver seu plano estratégico. Para tanto, foi criada em cada tribunal uma unidade de acompanhamento com a indicação de gestores das metas, normalmente um magistrado, e o CNJ contratou uma consultoria junto à Fundação Getúlio Vargas para auxiliar os tribunais nessa tarefa. E, posteriormente, foram estabelecidas dez metas prioritárias, em que uma delas, a meta 6, prevê a redução de pelo menos 2% do consumo **per capita** com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009).

Conforme mencionado pelo relator do acórdão do TCU, o CNJ, desde 2009, já vinha trabalhando num projeto para implantação de plano nacional de gestão estratégica, que se concretizou com a publicação da Resolução n.º 70, de 18 de março de 2009<sup>24</sup>, instituindo o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. A Resolução n.º 70/2009 traz em seu corpo as definições de missão, visão e Atributos de Valor Judiciário para a Sociedade. Nesse último item, consta como um dos atributos do Poder Judiciário a responsabilidade social e ambiental.

---

<sup>24</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 70 de 18/03/2009*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, n. 56/2009, 26 mar. 2009. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>>. Acesso em: 19 out. 2021.

Transcorrido o prazo de 5 anos estabelecido pelo art. 2<sup>a</sup> da Resolução n<sup>o</sup> 70/2009 para que o Conselho Nacional de Justiça e os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal elaborassem os seus respectivos planejamentos estratégicos, com vigência de 5 anos, o CNJ, em procedimento com co-participação dos tribunais, elaborou o novo instrumento normativo para disciplinar a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 (Resolução n<sup>o</sup> 198, de 1<sup>o</sup> de julho de 2014<sup>25</sup>).

Em 2014 foi instaurado no CNJ o Procedimento de Competência de Comissão n<sup>o</sup> 0005176-96.2014.2.00.0000, de relatoria do Ministro Ricardo Lewandowski. No relatório do citado procedimento foi feito um breve histórico dos fatos que o antecederam e viriam a dar origem à Resolução CNJ n<sup>o</sup> 201/2015<sup>26</sup>.

No decorrer do ano corrente, o CNJ, em parceria com o Superior Tribunal de Justiça - STJ, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF, Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT, Ministério Público Federal - MPF, Tribunal de Contas da União - TCU, Advocacia Geral da União - AGU, Ministério do Meio Ambiente - MMA e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, realizou, no Dia Mundial do Meio Ambiente, o I Seminário de Planejamento Estratégico Sustentável do Poder Judiciário.

O referido evento, desde a sua concepção, teve como objetivo principal ser um encontro propositivo direcionado à formulação de políticas públicas sustentáveis no âmbito do Poder Judiciário. A relevância do evento pode ser aferida tanto pela quantidade significativa de participantes (superior a 400 pessoas), como também no discurso do ministro do TCU, Augusto Sherman: “Nos levantamentos de auditoria que o Tribunal de Contas da União tem feito, verificamos que o Poder Judiciário foi o Poder que mais avançou em relação ao planejamento estratégico, de modo que ele é,

---

<sup>25</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 198 de 01 de julho de 2014*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2014. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2029>>.

<sup>26</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 201, de 3 de março de 2015*. Dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ). 2015. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2126>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

sim, exemplo para os outros Poderes e para a Administração Pública em geral. Desde a publicação da Resolução nº 70 houve avanço significativo nessa área. Verifico também que esse Poder não fica atrás em relação ao quesito sustentabilidade”.

Identificou-se, no seminário e por meio da Rede Socioambiental de contatos em todo o Brasil, o anseio por normas que pudessem balizar e perpetuar os esforços empreendidos pelas comissões socioambientais ou até mesmo iniciativas individuais dos órgãos que tem como objetivo primaz a melhoria contínua de processos voltados à eficiência do gasto público e respeito ao tripé da sustentabilidade com a inserção de novos padrões de consumo e processos racionais de trabalho.

[...]

Como resultado, o então presidente do Superior Tribunal de Justiça, ministro Felix Fischer, encaminhou ao presidente do CNJ, ministro Ricardo Lewandowski, por meio do ofício nº 1388/GP, de 20 de agosto de 2014, minuta de resolução que trata da criação de unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos do Poder Judiciário e do respectivo Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS-PJ. A proposta tinha como objetivo a eficiência do gasto público e a melhoria contínua da gestão dos processos de trabalho. (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2015)

Em 2015, o CNJ publicou a Resolução nº 201, criando as unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantando o respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ).

Na sequência, com fundamento na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, adotada em 13 de dezembro de 2006, e ratificada por meio do Decreto Legislativo nº 186, de 9 de julho de 2008 (BRASIL, 2008), com a devida promulgação pelo Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009), o CNJ publicou a Resolução nº. 230, de 26, de junho de 2016 (BRASIL, 2016), com a finalidade de orientar a adequação das atividades dos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares às determinações exaradas pela referida convenção. Entre outras medidas, foi prevista a instituição de Comissões Permanentes de Acessibilidade e Inclusão.

Em 2021, o CNJ instaurou o procedimento Ato Normativo<sup>27</sup> 0003855-79.2021.2.00.0000<sup>28</sup>, de relatoria da Conselheira Ivana Farina Navarrete Pena, para substituir as Resoluções CNJ n° 201/2015<sup>29</sup> e 230/2016<sup>30</sup>, com os seguintes objetivos:

Cumprе ressaltar, no entanto, que os regulamentos propostos tratam tão somente de aprimoramento de matérias já disciplinadas, o primeiro deles dispendo “sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário” (em substituição à Resolução CNJ n° 201/2015) e o seguinte versando sobre “o desenvolvimento de diretrizes de Acessibilidade e Inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares” e ainda sobre o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão (em substituição à Resolução CNJ n° 230/2016)<sup>31</sup>. (BRASIL. Conselho Nacional de Justiça, 2015).

Como resultado do procedimento, Ato Normativo 0003855-79.2021.2.00.0000, foi publicada a Resolução CNJ n° 400, de 16 de junho de 2021 (BRASIL, 2021), baseada nos arts. 37, 170 e 225 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), na Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU, 2021) e na Portaria CNJ n° 133/2018, que institui o Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das

<sup>27</sup> Segundo o RICNJ, o CNJ possui entre suas classes processuais, os atos normativos, que poderão ser propostos por Conselheiro, Comissão ou pelo Plenário do CNJ. O RICNJ está disponível no sítio: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/124>>. Acesso em: 22 out. 2021.

<sup>28</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Ato Normativo n. 0003855-79.2021.2.00.0000*. ATO NORMATIVO. COMISSÃO PERMANENTE DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL. ATUALIZAÇÃO E APRIMORAMENTO DAS RESOLUÇÕES CNJ 201/2015 E 230/2016. [...] Requerente: Conselho Nacional de Justiça. Requerido: Conselho Nacional de Justiça. Dje 9 jun. 2021. Disponível em: <[http://www.tst.jus.br/web/guest/calendario-do-tst/-/document\\_library/3Ezv/view\\_file/27385805](http://www.tst.jus.br/web/guest/calendario-do-tst/-/document_library/3Ezv/view_file/27385805)>. Acesso em: 19 out. 2021.

<sup>29</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 201, de 3 de março de 2015*. Dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ). DJe n. 42, 9 mar. 2015. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2126>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

<sup>30</sup> Cf.: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 230, de 22 de junho de 2016*. Orienta a adequação das atividades dos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares às determinações exaradas pela Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência [...]. DJe/CNJ n. 106, 23 jun. 2016, p. 6-13. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2301>>. Acesso em: 19 out. 2020.

<sup>31</sup> Ver também: Relatório do voto do Ato Normativo 0003855-79.2021.2.00.0000. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/lista-de-processos-da-sessao/?sessao=683>>. Acesso em: 19 out. 2020.

metas do Poder Judiciário com os ODS, que constituem a Agenda 2030 das Nações Unidas (BRASIL, 2018).

A nova resolução objetiva o “aprimoramento da gestão do Plano de Logística Sustentável no âmbito do Poder Judiciário” e define que “o Plano de Logística Sustentável é instrumento de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, conforme disposto na Resolução CNJ nº 347/2020” (BRASIL, 2020).

Entre as inovações trazidas pela Resolução CNJ nº 400/2021 (BRASIL, 2021), podemos citar a nova política de sustentabilidade, baseada na Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a política de governança nas contratações e a promoção da equidade e da diversidade, conforme detalhado em reportagem publicada no Portal do CNJ na internet, 28 de junho de 2021 (HERCULANO, 2021):

**Nova política de sustentabilidade do Judiciário se alinha à Agenda 2030 e a diretrizes das contratações públicas.**

A nova política de sustentabilidade do Poder Judiciário, baseada na Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), é uma visão macro que inclui a política de Governança de Contratações Públicas. Regida pela Resolução n. 400/2021 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), uma das novidades é a possibilidade da contratação compartilhada, visando a eficiência do serviço público e a inclusão social, voltada para a diversidade e o respeito.

Com a nova regra, o CNJ contempla os quatro pilares da sustentabilidade – ambiental, econômico, social e cultural -, alinhando a política de sustentabilidade do Poder Judiciário também com a política de governança de contratações, definida pela Resolução CNJ n. 347/2020, que entrará em vigor em outubro deste ano. A norma altera a composição dos Planos de Logística Sustentável (PLS), incluindo, entre as exigências, a contratação compartilhada, que visa a “aquisição conjunta de bens e serviços que geram menor impacto ambiental, maior inclusão social, consideram a dimensão cultural da sustentabilidade e a eficiência econômica”. O PLS fica configurado como instrumento da Política de Governança de Contratações, atendendo o ODS 8 “Trabalho Decente e Crescimento Econômico” e o 16 “Paz, Justiça e Instituições Eficazes”.

De acordo com a conselheira e presidente da Comissão Permanente de Sustentabilidade e Responsabilidade Social do CNJ, Ivana Farina, que participou nesta segunda-feira (28/6) do 8º Seminário Estratégico Sustentável do Poder Judiciário, a equidade e a diversidade também devem ser observadas nos planos. Ela destacou trechos da norma que afirmam que a promoção da equidade e da diversidade deve se dar por meio de políticas afirmativas não discriminatórias, “de forma a assegurar o pleno respeito à identidade e expressão de gênero, religião, estado civil, idade, origem social, opinião política, ascendência social, etnia, e outras condições pessoais”.

Além disso, a política de sustentabilidade prevê a implementação do plano de compensação ambiental até 2030, para reduzir, permanentemente, a emissão de gases de efeito estufa. Uma das novas determinações operacionais está voltada para o uso de fontes de energia renováveis, sugerindo aos tribunais a realização de campanhas de plantio de árvores para combater o desmatamento e as queimadas.

Conclui-se de todo o exposto que o Conselho Nacional de Justiça construiu um embasamento jurídico que dá aos gestores das unidades de sustentabilidade capacidade extra de implementar políticas públicas, focadas nas diretrizes da Agenda 2030, na política de Governança de Contratações Públicas e na promoção da equidade e da diversidade.



# 5

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta fase da pesquisa, apresentam-se os dados resultantes das respostas das entrevistas que foram reunidos com o objetivo de analisar a percepção dos gestores das unidades de sustentabilidade, considerando quais são o papel e as estratégias dos burocratas de médio escalão dentro dos tribunais e do CNJ.

Procurou-se analisar os dados considerando 4 eixos temáticos, conforme os objetivos da pesquisa: 1) perfil e trajetória dos burocratas de médio escalão; 2) estruturação das unidades socioambientais nos tribunais superiores e no CNJ; 3) o papel do burocrata de médio escalão e 4) burocrata de médio escalão - papel técnico-político.

### 5.1 PERFIL E TRAJETÓRIA DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO

Uma das questões centrais para a literatura de BME é a ideia de que a burocracia intermediária tem um perfil heterogêneo em relação aos aspectos individuais – como perfil e trajetória – e em relação aos aspectos organizacionais – como área de atuação, estruturação dos cargos, responsabilidades atribuídas, etc., dos burocratas da administração pública. Com base nesses quesitos, procuramos investigar as variáveis: sexo, idade, formação acadêmica, tempo no órgão, tempo como gestor e tempo de atuação como gestor da área socioambiental dos BME do Poder Judiciário federal.

Como citado por Cavalcante e Lotta (2015a), a literatura aponta características comuns e diferenças entre os BMEs, conforme o contexto organizacional em que esses estão inseridos. Para aferir essa questão, a pesquisa traçou o perfil e a trajetória do BME das unidades socioambientais do Poder Judiciário federal. Buscaram-se as justificativas para os pontos em comuns, utilizando a teoria citada no referencial teórico e em pesquisas feitas no âmbito da administração pública federal.



Com relação ao perfil sociodemográfico dos entrevistados, há preponderância do sexo feminino (66,6%) nos cargos de chefia das unidades socioambientais. Este resultado está em consonância com os dados do Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário, realizada pelo CNJ em 2019, o qual mostrou que “as mulheres representam 56,6% do total dos servidores que atuaram no Poder Judiciário nos últimos 10 anos. [...] Além disso, 54,7% dos cargos de chefia foram ocupados por mulheres nesse período” (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2019, p. 7).

No que diz respeito à idade desses servidores, a média foi de 45,5 anos, o que revela certa maturidade dos BMEs.

Quanto ao grau de escolaridade, 100% dos entrevistados possuem nível superior, ainda que não necessariamente na área de gestão socioambiental. Há grande heterogeneidade nas áreas de formação, desde publicidade à administração de empresas, sendo que 66,6% dos gestores declararam possuir especialização ou pós-graduação. Outrossim, o alto nível de formação dos BMEs corresponde ao novo perfil técnico e às competências exigidas para exercer a função gerencial, como apontado no referencial teórico.

Os dados do trabalho coincidem com os resultados de pesquisa feita pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), pela Universidade Federal da ABC (UFABC) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) de abril a junho de 2014, sobre os burocratas de médio escalão do governo federal. De acordo com Cavalcante, Lotta e Yamada (2018, p. 19):

Em relação ao nível de formação, os dados da pesquisa confirmam a informação já conhecida que os BME, em média, possuem níveis elevados de educação. Quase 94% deles possuem graduação, enquanto mais de 61% possuem um título de pós-graduação.

Quanto ao acesso e recrutamento para cargos no Poder Judiciário, a pesquisa revelou que 100% dos gestores são servidores públicos, com vínculo efetivo na administração pública. Percebe-se então que o recrutamento para funções de médio escalão deu-se majoritariamente dentro do próprio órgão, sendo que apenas um gestor não pertence aos quadros do Poder Judiciário. Esse resultado

coincide com os dados da pesquisa citada por Pires (2018, p. 191), na qual:

O recrutamento para as posições do médio escalão (DAS 1 a 5) se dá majoritariamente a partir de dentro do serviço público, mesmo que esses cargos também sejam de livre provimento e preenchidos a partir da indicação política da presidência ou dos ocupantes de cargos do alto escalão. Em média, 71% de todos os cargos do médio escalão eram ocupados por servidores públicos, frequentemente oriundos de carreiras vinculadas ao mesmo ministério ou algum outro órgão do governo federal.

Quanto ao tempo de serviço no órgão e a ocupação de funções de confiança (FC), 66,6% dos entrevistados afirmaram possuir mais de dez anos de atividade e já terem ocupado funções no respectivo órgão no Poder Judiciário. Entre aqueles que ocuparam função, 33,3% ocupam funções de chefia na área de sustentabilidade a mais de dez anos. Nesse ponto, vislumbramos concordância entre o tempo de serviço nos órgãos e a ocupação de função de chefia.

Esses dados coincidem com os resultados da pesquisa feita na administração federal que, de acordo com Pires (2018, p. 191), indicou que:

Todos os ocupantes de cargos de médio escalão em 2014, 92% tinham experiência prévia de trabalho no governo federal, dos quais 76,5% já tinham ocupado outros cargos no médio escalão anteriormente – acumulando, em média, 6,6 anos de experiência em cargos desse tipo.

De forma semelhante ao trabalho de Cavalcante, Lotta e Yamada, (2018, p. 21), os achados aqui compilados estão em consonância com as “conclusões frequentemente encontradas na literatura brasileira, em relação aos cargos preenchidos por nomeação”.

Esses autores afirmam que maioria dos BMEs tem origem nos próprios quadros da administração, são profissionalizados e bem qualificados, e atuam na formulação e implementação de políticas públicas.

Na tabela 3 será apresentado o perfil sociodemográfico dos gestores das unidades socioambientais dos tribunais superiores e do CNJ entrevistados, seu perfil profissional e sua relação com os demais atores dentro da estrutura organizacional.

**Tabela 3 – Perfil dos Gestores das Unidades Socioambientais do Poder Judiciário Federal**

<b>Perfil dos gestores das Unidades Socioambientais do Poder Judiciário Federal</b>						
	<b>Gestor A</b>	<b>Gestor B</b>	<b>Gestor C</b>	<b>Gestor D</b>	<b>Gestor E</b>	<b>Gestor F</b>
Idade	49	54	46	36	54	34
Gênero	F	M	F	M	F	F
Escolaridade	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior
Área de Formação	Direito, pós-graduação em Gestão e Tecnologias Ambientais na USP e mestrado em Administração Pública	Análise de Sistemas	Administração de Empresas, pós-graduação em gestão de negócios	História, pós-graduação em Administração Pública	Publicidade e Jornalismo	Publicidade e Propaganda, pós-graduação em Meio Ambiente e Sustentabilidade
Trajetória	Há 26 anos no serviço público, atua como gestora da unidade socioambiental há 12 anos.	Há 33 anos no serviço público, atua como gestor há 10 anos. Ocupa há 4 anos o cargo de chefe da unidade socioambiental.	Há 13 anos no serviço público, sendo 11 anos como assessor. Ocupa há 2 anos o cargo de chefe da unidade socioambiental.	Há 4 anos no órgão, sendo 1 ano como chefe da unidade socioambiental.	Há 26 anos no órgão, sendo 21 enquanto gestor e 12 como chefe da unidade socioambiental.	Há 7 anos no serviço público. Atua pela primeira vez como gestora e por 2 anos está no cargo de chefe da unidade socioambiental.
Função	Coordenadora (FC 6)	Chefe de unidade (FC 6)	Chefe de unidade (FC 6)	Chefe de unidade (FC 6)	Chefe de unidade (FC 6)	Chefe de unidade (FC 6)
Relacionamento	Relacionamento vertical com a alta	Relacionamento vertical com a alta	Relacionamento vertical com a alta	Relacionamento vertical com a alta	Relacionamento vertical com a alta	Relacionamento vertical com a alta

administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.	administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.	administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.	administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.	administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.	administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.	administração, subordinados e demais servidores; horizontal com os gestores das outras unidades.
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Dados colhidos nas entrevistas de campo.

## 5.2 ESTRUTURAÇÃO DAS UNIDADES SOCIOAMBIENTAIS

A temática socioambiental é recente no âmbito do Poder Judiciário. Apesar de algumas iniciativas dos tribunais, que aderiram à Agenda A3P do Ministério do Meio Ambiente, somente com a regulamentação feita pelo CNJ foram criadas e estruturadas as Comissões Gestoras do Plano de Logística Sustentável e as unidades socioambientais dos tribunais, com quadro de servidores permanente.

Ao serem questionados sobre o histórico da criação das unidades de sustentabilidade e implementação da política de sustentabilidade nos respectivos órgãos, os entrevistados relataram as dificuldades para estruturação tanto física quanto de pessoal das unidades, além de percalços na implantação da política de sustentabilidade nos órgãos. A seguir, expõem-se as respostas desses:

**Gestor A:** Quando eu cheguei aqui em 2008, as ações eram muito incipientes. Você tinha um servidor, dois servidores, que tinham levantado a questão da área de saúde e tinham conseguido implementar três pontos de coleta seletiva. (grifo nosso)

**Gestor B:** Então, é interessante isso. Porque começou como uma comissão e pelo que eu andei pesquisando, eu dei uma pesquisada quando eu assumi lá, para dar uma olhada como é que foi criado isso. Fiz até um levantamento de todos os atos que foram feitos na época para a gente entender quem que passou por lá quem que cuidou, quem deu o andamento para chegar no ponto onde a gente estava. E assim, foi uma coisa que parecia mais voluntariado do que efetivamente uma coisa institucional. E aí foi isto que trouxe analisando com

algumas atitudes do próprio pessoal. Então, foram criados esses comitês iniciaria e começaram a fazer campanhas no tribunal. Tudo, na realidade. E qual era o grande problema? Era que a pessoa não tinha dedicação exclusiva para isso. (grifo nosso)

**Gestor C:** Era um núcleo. Ele foi criado em 2015 para atender à resolução 201 e foi feito um PLS em 2015, mas efetivamente nunca foi feito nada assim, ativamente, por parte do órgão. Muita coisa melhorou porque a implantação do SEI, trocar uns copos descartáveis por copos de vidro, mas tudo assim. Não tinha uma ação coordenada por parte do núcleo, foram coisas assim. A Diretoria de Tecnologia implantou o *outsourcing*. Aí veio o táxi. Então a gente teve alguma melhora nos dados socioambientais, mas não por ação ativa do núcleo. Aqui ele ficou muito tempo assim morno, praticamente parado. Inclusive, quando eu cheguei aqui, não tinha ninguém. Estavam seis meses, quase um ano sem ninguém. Mas aí ficava básica a atividade do núcleo, até então. Era basicamente informar aqueles dados do PLS-Jud mensalmente, mas não tinha uma gestão ativa de realmente fazer alguma coisa. (grifo nosso)

**Gestor D:** Eu tenho um pouco de informação, então não vou saber detalhar exatamente como era antes de 2017. Mas eu imagino que existia um núcleo de sustentabilidade que era formado por servidores de diversas áreas, nenhum deles com atribuição exclusiva, acumulando as funções com seus cargos de origem. Aí em 2016 saiu a resolução 23.474 do TSE e muito espelhada na 201 que saiu do CNJ, que criou as unidades e os núcleos de gestão socioambiental. Foi criada na época a assessoria de gestão socioambiental. Como decorrência dessa resolução, que estabeleceu tanto as competências dessas unidades de gestão ambiental no âmbito da Justiça Eleitoral como um todo, como também o próprio PLS. O plano de logística sustentável no caso da Justiça Eleitoral. (grifo nosso)

A temática ambiental é recente no Poder Judiciário Federal. Como explicitado pelos gestores, somente após a normatização pelo Conselho Nacional de Justiça, a maioria dos tribunais estruturaram suas unidades administrativas específicas, com quadro de pessoal próprio. Entretanto, conforme pesquisa documental e entrevistas com os gestores, alguns tribunais possuem unidades socioambientais com melhores estruturas do que outros, conforme relatado pelo Gestor C:

Que a gente está caçando agora, está fazendo um *headhunter* para montar uma equipe legal botar uma militar que a gente tem muito apoio das Forças Armadas na área administrativa enfim está crescendo uma coisa que não tinha ninguém e agora vão ter 3(...)

Uma explicação possível é o tamanho do quadro funcional de cada órgão, que facilita a busca por servidores interessados na temática de sustentabilidade, e a maturidade da política de sustentabilidade que, em alguns tribunais, tiveram início com a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Outro ponto importante realçado por alguns entrevistados é a regulamentação do tema pelo CNJ, como a publicação de atos normativos que definiram a estrutura mínima de pessoal das unidades administrativas, sua competência e os indicadores mínimos de sustentabilidade a serem monitorados, o que dão um alicerce para a atuação dos gestores ambientais. Vide os trechos abaixo:

Um dos primeiros passos é ter uma norma dentro do órgão que vai [sic] trazer diretrizes e mais que diretrizes ou obrigatoriedade para serem cumpridas dentro do seu órgão. E essa norma vai perdurar. Então, mudanças de gestão não vão depender mais da próxima gestão. Ter essa, digamos assim, vestir essa camisa porque aí os gestores de baixo escalão táticos e operacionais eles já têm um dispositivo legal uma resolução o órgão que pode ser utilizado o que já está estabelecido ali para poder instigar outras unidades a cumprirem com esses parâmetros de sustentabilidade. (GESTOR D)

Porque quando a gente fala de sustentabilidade a gente está falando do viés econômico, do viés social, do viés ambiental, mas principalmente, eu diria balizador do estudo, do viés cultural porque você veja na situação auge do Poder Judiciário o CNJ dá todo o suporte de legislação. Se João assume a área socioambiental no Tribunal do Piauí, hoje ele tem ao lado dele uma legislação de base do CNJ as resoluções 400 e a resolução 401 [sic]. A Resolução 347 que é a da contratação das contratações [sic] também traz a questão da sustentabilidade. As resoluções de T.I. As resoluções de obra base legal ele hoje para trabalhar não falta.

Ele tem um ferramental de apoio que são os painéis Power BI para cadastro das informações sobre consumos e gastos transparentes. Ele tem incentivo de prêmio. O

índice do Prêmio Qualidade do Judiciário pontua 45 pontos para quem alcança o IDS que é o índice de sustentabilidade. Ele tem hoje mecanismos de *benchmarking* em vários órgãos e ele procura e ele busca traz a boa prática. (Gestor E)

Este arcabouço jurídico, construído pelo CNJ nos últimos 14 anos, aliado ao planejamento estratégico, à política de governação, aos aplicativos digitais de monitoramento (painéis BI) e ao prêmio pela qualidade concedido pelo CNJ, deram ao BME maior capacidade de implementação da política de sustentabilidade. Entretanto, isso não significa que esse gestor tenha autonomia política, pois suas ações, ainda, dependem de aprovação da Comissão Gestora do PLS e da alta administração.

### 5.3 O PAPEL DO BUROCRATA DE MÉDIO ESCALÃO

Os burocratas foram questionados sobre o seu papel como agentes fomentadores de políticas públicas. As respostas evidenciaram seu papel técnico-político, mantendo concordância com a literatura apresentada no referencial teórico.

Nessa perspectiva:

**Gestor A:** Não escuta nada do que você está falando. Não é difícil. O desafio é muito grande. O gestor dessa área a gente vê no STJ. O STJ tem uma situação muito confortável, mas não é essa situação que a gente encontra em 91 tribunais do país. Você vai encontrar a pessoa, o gestor de sustentabilidade não reconhecido e escrutinado.

**Gestor B:** Então, olha só. Não adianta só ter na área de sustentabilidade. Eu vejo o seguinte: não adianta você só ter o conhecimento do que é sustentabilidade em si, do que é o socio- ambiental. Você tem que ter também o lado político. Infelizmente é difícil, mas é uma pena porque você tem vários problemas a serem enfrentados, por exemplo, a mudança de comportamento. Como é que você faz as pessoas mudarem comportamentos, e o pior, como é que eu convenço a presidente do tribunal que precisa mudar o comportamento das pessoas dentro do ambiente de trabalho? Coisas que ela trouxe usando? Desse jeito, não querem mudar coisa tão

simples. Parar de usar copo descartável. Como é que eu falo para a presidente que ela tem que baixar uma portaria ou uma norma para acabar com o copo descartável? É difícil, por exemplo, parar de comprar garrafa d'água para ministros, juízes e magistrados, que é na realidade o que acontece. Têm pessoas que gostam de tomar água com gás. Você não tem lá no bebedouro. Como é que você consegue falar isso, né? Convencer que isso é necessário? Eu tento convencer. Já tentei várias vezes, mas é difícil. E ainda estamos enfrentando problemas. Por quê? Porque nós perdemos pontos lá no Justiça em Números agora com o Prêmio de Qualidade do CNJ. A gente perde ponto, entendeu? Infelizmente isso é crítico para a gente da sustentabilidade, que é uma coisa relativamente simples. Entendeu? Parar de comprar água, pô! A gente pega a água do bebedouro ali. Porque ali não precisa ficar pagando a água mineral. (grifo nosso)

**Gestor C:** Eu acho que o papel do gestor da área ambiental é vender o peixe para a administração. Eu acho que seria o principal papel nesse momento. Depois eu vou poder atuar ativamente junto aos demais gestores da média administração. Mas nesse primeiro momento, acho que o principal papel do gestor soldado a se ambientar e vender o peixe para a operação. (grifo nosso)

**Gestor D:** Eu, inicialmente, vejo que é um papel assim de pessoa, um instrumento para quebrar barreiras é a atitude. As mudanças. Isso é inerente ao ser humano. Existe muita resistência a mudanças e as políticas de sustentabilidade dependem muito dessa guerra, desse *status quo*, de como o órgão funciona ou pelo histórico que a gente tem de não estabelecer prioridades para o desenvolvimento sustentável dentro das atribuições da administração pública. O primeiro papel que eu vejo, é mais como fomentador. É esse o papel de você ter uma pessoa que vai quebrar a primeira barreira de aceitabilidade das políticas. Alguma vez, você conseguindo quebrar essa barreira, que eu vejo que tem que ser sempre de cima para baixo mesmo, você tem que primeiro cativar a cúpula do órgão e depois vem tratando estrategicamente até chegar lá. Da parte da força de trabalho auxiliar, mesmo, de terceirizar o uso da força de auxílio da atividade, para transformar primeiro as ideias. Depois, você vai transformando as atitudes. E aí chegando dentro das metas estabelecidas, a política, o que se quer fomentar, eu vejo o papel do gestor nessas três vias. A primeira de você quebrar atitudes, depois



conscientizar por etapas a cúpula – a parte tática, a parte operacional –, e depois trazer a força de trabalho auxiliar para estar conectada com tudo o que você necessita para fazer com que a política seja estabelecida mesmo e permaneça estabelecida. Acho que a parte final é você manter o trabalho para que não haja retrocesso dentro da governança, digamos assim, de sustentabilidade dentro do ambiente. (grifo nosso)

**Gestor E:** [...] Nós somos burocratas. O servidor público tem que ter orientação, articulação e procedimento. Tem que ter transparência. Então eu acho que a gente como técnico, nós somos técnicos, nós temos que provocar a administração. E obviamente que existe um viés político muito forte, mas pela minha experiência eu te digo: a melhor forma de combater política é técnica. Então quando você demonstra resultado, dá o máximo de divulgação ao resultado. Dá nome aos bois, age com integridade e ética. São aspectos muito importantes de um gestor também, né? Chama todo mundo para a mesma mesa, negocia, articula, não tenha medo. As coisas tendem a funcionar porque todo mundo quer que funcione. (grifo nosso)

De acordo com Pires (2018), uma das questões discutidas na literatura sobre o burocrata de médio escalão é a dicotomia entre os papéis técnico-gerencial e técnico-político. Os entrevistados reconheceram uma prevalência de seu papel técnico-político, destacando a importância da relação interpessoal com a alta administração para conseguir interferir na formulação da política socioambiental no órgão.

Outro ponto relevante da entrevista é o trabalho do BME para reduzir a assimetria informacional dentro da organização. Como dito no referencial teórico, a mudança do sistema burocrático para novos modelos de gestão, como reengenharia, *downsizing*, desburocratização e gerencialismo, aumentou a importância do papel da “camada intermediária da estrutura estatal” (PIRES, 2018, p. 187, *apud* Howlett, 2011), principalmente em razão da necessidade de disseminação das decisões da alta administração pela estrutura organizacional.

Como enfatizado pela Gestora A: “(...) informação é poder e ninguém quer perder o seu poder, então, ninguém quer compartilhar a informação (...)”. Segundo essa gestora, é comum que as unidades

desenvolvam sistemas próprios para monitoramento e fiscalização de dados internos, o que forma ilhas de conhecimento isoladas dentro da própria estrutura dos órgãos. Essa cultura organizacional dificulta o acesso, a transparência e a divulgação das informações institucionais, impactando diretamente o trabalho do BME.

Um exemplo desse problema foi citado pelo Gestor B, que relatou a decisão do tribunal em criar uma ferramenta única para que todas as unidades alimentassem os dados referentes ao plano de logística sustentável, diante da dificuldade de acesso às informações das unidades.

Como afirmou a gestora E, “bons gestores amam transparência, amam trabalhar em parceria, amam esse estímulo porque, o que acontece, a sustentabilidade deu luz para algumas áreas que ficavam no porão”. Pelo exposto nas entrevistas, pode-se concluir a relevância do papel do BME como elo entre os diversos níveis horizontais da estrutura estatal, conforme mencionado por Pires (2018), ao tratar da moderna estrutura organizacional adotada pelo Estado brasileiro.

## **5.4 BUROCRATA DE MÉDIO ESCALÃO: PAPEL TÉCNICO-POLÍTICO**

Para aprofundar a questão supracitada, os entrevistados foram perguntados sobre o papel do alto escalão (presidentes e diretores) na formação da agenda ambiental.

A maioria dos gestores afirma ser muito importante a participação da alta administração na criação da agenda de sustentabilidade nos órgãos, o que reforça a importância da relação vertical entre o burocrata e seus superiores hierárquicos.

Seguindo esta linha de raciocínio, os entrevistados dissertam:

**Gestor A:** É fundamental. A gente sabe que o apoio da alta administração é importante para a implantação de qualquer projeto, principalmente quando ele está relacionado à mudança de cultura. Mudança de Paradigma é quando você fala de sustentabilidade e de inovação, porque a sustentabilidade traz esse olhar novo. É fundamental que você tenha esse apoio, mas, muitas vezes, esse apoio pode vir de outras maneiras, mesmo

numa gestão que não abrace tanto a pauta de forma aberta. Na verdade, esse episódio por exemplo do ministro Ari, eu digo a você que naquela época eu não tinha a maturidade que eu tinha hoje. Se eu tivesse, eu aguentaria, porque só faltava mais um ano. Quando você tem essa dificuldade, você tem que ser inteligente o bastante para entender que uma janela se fechou, mas outra abriu, então o momento é de que se agora eu não tenho apoio, calcular o que eu vou fazer. (grifo nosso)

**Gestor C:** Eu tive muita sorte nesse (mandato), porque muda a cada dois anos, né? Mas esse é um general do exército e ele é muito consciente em relação a esse consumo abusivo desses insumos, e tal. Agora é muito mais difícil você falar em equidade e Inclusão Social com um senhor desse. A maior dificuldade, para mim, é porque normalmente a alta administração sempre são senhores que chegam aqui no final da carreira militar. Então é um pessoal mais velho que não teve essa cultura. Só que é engraçado, facilita muito a questão da força armada porque tem uma cultura de controle de consumo melhor do que aqui no Judiciário. Então eu vejo que eles têm que ser sensibilizados a comprar. E eu estou vendo que cada vez mais o tema tem chance de passar pela alta administração, desde que a área venda. Eu acho que eles nem sabiam na verdade, até hoje, que tinha tanto controle, tanta exigência. Ele não sabia do problema do SL. Às vezes chega no nível do diretor geral, diretor de administração e não sobe para o plenário nem vai para o ministro. (grifo nosso)

**Gestor D:** Eu vejo isso como peça chave primordial, principalmente pensando nessa última parte que eu falei de você continuar com os trabalhos. Se você tem uma cúpula, uma alta administração que traz essa ideia para algo, você consegue fomentar essa estratégia. Um dos primeiros passos é ter uma norma dentro do órgão que vai trazer diretrizes, e mais que diretrizes, obrigadoriedades para serem cumpridas dentro do seu órgão. E essa norma vai perdurar. Então mudanças de postura não vão depender mais da próxima gestão. Ter essa, digamos assim, vestir essa camisa. Porque aí os gestores de baixo escalão táticos e operacionais, eles já têm um dispositivo legal, uma resolução. O órgão pode utilizar do que já está estabelecido ali para poder instigar outras unidades a cumprirem com esses parâmetros de sustentabilidade. O papel da Presidência da diretoria geral do alto escalão da alta administração. Eu acho que é peça chave mesmo, nesse sentido de você primeiro iniciar esse processo e depois trazer meios para que esse

processo vire uma política de Estado, digamos, dentro do órgão e não a política de cada gestão que se perdue dentro das atribuições decorrentes. Ano a ano. (grifo nosso)

**Gestor F:** Eu digo a mesma palavra, sim, é essencial. No outro ponto, né! A gente precisa que eles sejam abertos, precisa que eles voltem um olhar para a sustentabilidade, para o meio ambiente. Porque senão não adianta, o gestor pode estar lá insistindo e trabalhando forte, mas se a gente não tiver essa cooperação, colaboração e abertura da alta administração nada muda. Então o juiz, o secretário e o presidente têm que estar abertos e voltados com esse olhar, porque senão a gente não consegue fazer nada. Então é essencial a participação da alta administração com certeza. (grifo nosso)

Esse resultado encontra respaldo na teoria Kingdom (1984 *apud* CAPELLA, 2005), quando diz que, no âmbito do Poder Executivo, o Presidente da República é o mais forte ator na definição da agenda. De forma semelhante, na alta administração dos tribunais estão os atores mais fortes da definição da política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário.

Como asseveram Secchi, Coelho e Pires (2020, p. 214), cabe ao burocrata reunir recursos, como conhecimento técnico, proximidade com os destinatários das políticas públicas e conhecimento do funcionamento do ente estatal, para influenciar a formação da agenda.

Nas entrevistas, dois gestores foram bem explícitos sobre esse ponto:

**Gestor B:** Eu consegui, há tempos atrás, por exemplo, convencer o tribunal a comprar mais o papel reciclado para impressão. É porque, infelizmente, lá atrás, alguém falou que era uma política de sustentabilidade comprar papel reciclável para impressão[...] eu fiz todo um trabalho, fiz uma pesquisa, fiz um documento, coloquei no meu processo lá e consegui que o presidente, na época, aceitasse essa minha argumentação, o que foi bem embasada ali com estudos e, inclusive, estudos de universidades[...] (grifo nosso)

**Gestor E:** Eu, particularmente, vou falar da minha experiência. Eu me filiei desde o início com a área de controle. Porque na área de controle Tribunal de Contas eles precisam dessas informações. Precisam de dados e a estruturação da sustentabilidade no Poder Judiciário é

muito baseada em análise de dados para tomada de decisão.

[...]

Eu acho que o gestor tem que se aliar à galera do planejamento e ao pessoal do controle, porque esses dados são fundamentais para a tomada de decisão. Hoje se você pegar toda a instrução normativa 84 do Tribunal de Contas da União, o que ele quer saber? Quer saber: qual a estratégia do órgão? quais são os objetivos do órgão, qual é a missão do órgão? Se os recursos são alocados para isso, ponto. As contratações estão voltadas a isso e a sustentabilidade entra onde? Nisso, na transparência, na série histórica, na evolução, no porquê. Porque eu serei sustentável se o meu recurso estiver alocado à minha real necessidade. (grifo nosso)

Ainda tratando do perfil técnico-político e da política de sustentabilidade, os gestores foram perguntados sobre a reação das demais unidades e servidores do órgão.

Seguem trechos relevantes das respostas: O Gestor A disse que a melhor estratégia para lidar com a resistência de alguns servidores ou unidades é evitar o confronto direto. Como exemplo, ela citou um projeto piloto desenvolvido na biblioteca do tribunal para reduzir o consumo de copos de água. Foi um projeto êxito, que aos poucos foi estendido para outras unidades. Esse tipo de estratégia, com uso de unidades piloto, é muito útil para avaliação de reação dos servidores e o desenvolvimento de estratégias para aplicação posteriores em grandes unidades.

O Gestor B mencionou que algumas unidades são mais colaborativas do que outras. A resistência interna de algumas unidades está associada com a visão de que aquela mudança irá atrapalhar a rotina ou âmbito das pessoas da unidade.

O Gestor D disse que encontrou resistência, porém, já havia sido feito um trabalho anterior de convencimento dos servidores, o que facilitou seu trabalho. Mas de qualquer forma, ainda, existem pontos de resistência, como por exemplo:

Esse exemplo das lixeiras debaixo da mesa. Acho que em toda a administração pública tem essa questão de você ter esse embate com uma pessoa que não quer que retire aquilo e aí a gente veio tentar sensibilizar de

diversas formas, a primeira de todas foi a questão ambiental, mas a gente pode economizar recurso, está gastando muito saco plástico para cada lixeira como um saco de batatas. Não conseguiu. Fomos para outra via: não, mas isso te força a levantar, isso é bom para a saúde, é bom para a circulação do sangue nas suas pernas, o que é a terceira tentativa. (grifo nosso)

O Gestor E trouxe um depoimento muito interessante, ao relatar que existe um tempo de acomodação do sentimento de resistência das pessoas a mudanças. Em suas palavras:

As pessoas têm muita dificuldade com mudança, mas dura uma semana e o trauma de uma semana para todo mundo se acomoda. Então aconteceu comigo com relação às lixeiras. Eu acho que a gente primeiro estuda, a gente tem que planejar muito as mudanças, que elas são traumáticas. Tem hora de mudar, tem hora que tem briga que vale a pena, tem briga que não vale a pena. Mas eu acredito que hoje a gente tem um problema muito forte em todas as instituições, sejam públicas, privadas e até na nossa família que é a comunicação.

Outro ponto destacado pelo Gestor E é a forma de comunicação. As pessoas estão expostas a milhares de informações diariamente e o gestor precisa traçar uma estratégia para convencimento interpessoal das pessoas para mudança do seu comportamento. Segundo o gestor:

Nós já acordamos com 300 mil informações e a gente está filtrando a informação. A maior dificuldade que eu acho que tem na formação da cultura sustentável é mesmo a comunicação, convencer as pessoas por meio do raciocínio. As pessoas não estão filtrando. Elas estão ali vivendo muito no automático. E coleta seletiva, até hoje eu tenho problema na coleta seletiva.

O gestor F enfatizou muito a necessidade da alta administração dar o próprio exemplo a ser seguido pela instituição. Existe uma zona de conforto que os servidores, de forma geral, não querem abrir mão. Exemplificando, ele disse:

Acho infelizmente que isso vem tanto da alta administração, que não quer perder algumas regalias, como também do próprio servidor médio, vamos dizer, que não quer também sair da sua zona de conforto. De não achar ruim ter que levantar da cadeira para jogar o papel numa lixeira correta. Que acha ruim ter tirado

a impressora da sala. Acha ruim não ter copo descartável, porque quando passeia pelo corredor, sabe? Não pode beber água, sendo que é muito fácil a gente ter a nossa caneca. A gente tem os garçons do CNJ, a gente tem a copa, então ninguém ficou sem beber água e ninguém ficou sem imprimir. Ninguém ficou sem lixeira na sala, mas tudo é muito difícil. As pessoas têm dificuldade de sair da zona de conforto. Então eu acho que isso gera conflito, sim. Na pesquisa que a gente fez, inclusive, não sei se você lembra, mas a gente recebeu reclamações nesse sentido de criar e tirar as lixeiras. E isso foi péssimo, como se fosse uma coisa grande, sendo que é um detalhe assim tão pequeno. Em casa você tem que fazer isso, você não tem lixeira por todos os ambientes da sua casa, você tem que quando você quer jogar uma coisa lixo ir na cozinha.

A interlocução e poder de convencimento dos BMEs são características fundamentais para o sucesso da política de sustentabilidade. Como dito pela Gestora E, “o gestor hoje sofre é na hora de fazer com que o seu órgão seja sustentável, na resistência cultural”, que exige do BME um repertório persuasivo, baseado em dados técnicos, para superar a resistência arraigada em algumas pessoas ou grupos relativos à sustentabilidade.





## 6

## CONCLUSÃO

O presente estudo de caso de abordagem qualitativa surgiu da proposta de responder a seguinte pergunta: **quais são o papel e as estratégias dos gestores das unidades socioambientais na implementação da política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário federal?**

Com vistas a responder esse questionamento e consoante à metodologia escolhida, realizou-se levantamento bibliográfico, documental e de campo, buscando expor, da maneira mais coerente com a realidade, o papel dos BMEs dentro da estrutura organizacional dos tribunais.

Este estudo apresenta limitações, pois os dados pesquisados se restringiram às unidades socioambientais dos tribunais superiores e do Conselho Nacional de Justiça. Além disso, o número de entrevistados é pequeno e não representa de forma ampla todos os burocratas que exercem função de gestão no Poder Judiciário Federal.

Respondendo de forma direta à pergunta de pesquisa, o papel do gestor das unidades socioambientais é criar a cultura de sustentabilidade, que, ainda, é muito incipiente dentro da sociedade e em vários órgãos. Essa temática enfrenta muita resistência dentro das próprias casas das pessoas. Quantas pessoas separam os lixos em seco e orgânico? Podem afirmar que se a pessoa não faz a separação dos lixos em sua residência, não fará isso em seu local de trabalho. Mas as questões não se limitam ao descarte correto do lixo, vão além, como o consumo racional de água, luz, combustível, material de expediente e outros.

Nesse primeiro momento, o trabalho do gestor das unidades socioambientais tem um aspecto mais econômico, entretanto, aos poucos, os resultados ambientais e sociais irão surgir. Um exemplo real disso foi a criação do complexo integrado de reciclagem do Distrito Federal, que gerou 2 mil empregos para catadores de lixo, com capacidade de processar até 5 mil toneladas de lixo por mês. Esse

exemplo mostra a importância dessa iniciativa, que além do aspecto econômico, atende o lado social, gerando emprego e processando o lixo, que outrora era lançado em lixões.

Quanto às estratégias dos gestores para tratar da temática sustentabilidade, destaca-se a necessidade de inovação, porque todo o ano o gestor precisa trabalhar o tema sem torná-lo enfadonho. É preciso dar uma nova roupagem para torná-lo atrativo para os antigos e novos servidores do órgão. Esses aspectos demonstram o grau de complexidade e exigência do trabalho desenvolvido pelos burocratas dentro da estrutura organizacional.

Além de responder às perguntas de pesquisa, algumas conclusões puderam ser extraídas do trabalho. A primeira conclusão é a importância dos gestores das unidades socioambientais para a implementação e execução da política de sustentabilidade nos tribunais. Mais do que um perfil técnico, o BME precisa ser um bom político e articulador, com capacidade de persuasão, para conciliar os interesses da alta administração e a cultura de pessoal. Como disse um dos entrevistados, “o gestor precisa saber vender o peixe para a alta administração”.

A segunda conclusão é a semelhança entre o papel desenvolvido por gestores de outras esferas do poder público. Nesse sentido, os dados da pesquisa confirmaram semelhança entre os burocratas entrevistados e de outros órgãos da administração pública, considerando aspectos individuais – como perfil e trajetória – e em relação aos aspectos organizacionais – como área de atuação, estruturação dos cargos, responsabilidades atribuídas, etc.

No que tange ao perfil, a participação feminina se destaca do Poder Judiciário, seja em relação ao quantitativo geral de servidores, seja em relação ao percentual de ocupantes de funções (FC) na estrutura organizacional. Outro ponto relevante é o alto grau de escolaridade dos gestores, o que está relacionado ao novo perfil técnico e às competências para gestão de pessoas, negociações.

Na trajetória profissional, chama atenção a convergência quanto ao acesso e o recrutamento para cargos em comparação com os demais órgãos da administração pública. Igualmente, em relação ao tempo de serviço no órgão e a ocupação de funções de confiança (FC),

há convergência com outras pesquisas encontradas na literatura especializada sobre burocracia.

Em relação aos aspectos organizacionais, foram identificadas semelhanças quanto ao histórico de criação e estruturação das unidades socioambientais nos órgãos pesquisados. Todas tiveram um início informal, apoiando-se na Agenda A3P do Ministério do Meio Ambiente. Somente com a publicação da Recomendação nº 11/2007 (BRASIL, Conselho Nacional de Justiça, 2007) do CNJ foram criadas, na estrutura organizacional dos tribunais, as comissões ambientais, dando o primeiro passo para formalização da política socioambiental dentro Poder Judiciário federal.

A terceira conclusão é sobre a intersecção identificada com o padrão de atuação dos burocratas de médio escalão em relação à alta administração (relação vertical) e às atividades internas da Organização. Considerando os conhecimentos técnicos dos BMEs, algumas competências foram mais exigidas dos gestores das unidades socioambientais em comparação com outros atores burocráticos. Estes BMEs têm perfil mais técnico-político, com ênfase nos papéis de negociador, articulador e empreendedor de política públicas.

A quarta conclusão trata do uso de estratégias para formulação de políticas públicas, a experiência e o tempo de serviços, que são variáveis importantes para a atuação dos gestores. A pesquisa mostrou que os gestores mais experientes tiveram mais facilidade para lidar com conflitos internos e influenciar os tomadores de decisão.

Espera-se que os resultados aqui apresentados possam fornecer subsídios para futuras ações conjuntas entre administração pública, fornecedores, prestadores de serviço e sociedade, buscando soluções práticas para os problemas cotidianos, como a pobreza, o excesso de lixo, a reciclagem, entre outros.

Um último ponto que poderia ser objeto de novos estudos é a discussão sobre até que ponto a sustentabilidade é realmente um valor estratégico para o Judiciário? Estamos vivendo uma nova fase, onde o teletrabalho mostrou resultados excelentes. Será necessário rever as relações de trabalho? Precisamos discutir o quanto são, de fato, necessários os gastos com a construção de edifícios, compra de carros, contratação de serviços de copeiragem e outros. Essas questões



mostram que há novos campos a serem explorados por novas pesquisas sobre o tema.





# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

BARANDIER, Marcio. *Repressão criminal após o termo de ajustamento de conduta ambiental*. IBCCRIM, 1 set. 2012. Disponível em: <https://www.ibccrim.org.br/noticias/exibir/5607/>. Acesso em: 2 out. 2021.

BARBIERI, José Carlos; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; ANDREASSI, Tales; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun., 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>

BIASOLI, Semíramis; SORRENTINO, Marcos. Dimensões das políticas públicas de educação ambiental: a necessária inclusão da política do cotidiano. *Ambiente & Sociedade*, São Paulo, v. 21, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0144r2vu18L2AO>

BRASIL, Felipe Gonçalves; JONES, Bryan D. Agenda setting: mudanças e a dinâmica das políticas públicas: Uma breve introdução. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 6, p. 1486-1497, nov./dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200780>

BRASIL. *Decreto n. 6.949, de 25 de agosto de 2009*. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Diário Oficial da União: Brasília, 26 ago. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm).

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Ato Normativo n. 0003855-79.2021.2.00.0000*. ATO NORMATIVO. COMISSÃO PERMANENTE DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL. ATUALIZAÇÃO E APRIMORAMENTO DAS RESOLUÇÕES CNJ 201/2015 E 230/2016. [...] Requerente: Conselho Nacional de Justiça. Requerido: Conselho Nacional de Justiça. Dje 9 jun. 2021. Disponível em: [http://www.tst.jus.br/web/guest/calendario-do-tst/-/document\\_library/3Ezv/view\\_file/27385805](http://www.tst.jus.br/web/guest/calendario-do-tst/-/document_library/3Ezv/view_file/27385805). Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Diagnóstico da participação feminina no Poder Judiciário*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp->

content/uploads/2019/05/cae277dd017bb4d4457755febf5eed9f.pdf.  
Acesso em: 2 out. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Jurisprudência n. 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. Relator Paulo Teixeira, data do julgamento 3 de março de 2015. Decisão por unanimidade. Presidiu o julgamento o Conselheiro Ricardo Lewandowski. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/InfojurisI2/Jurisprudencia.seam?numProcesso=0005176-96.2014.2.00.0000>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Portaria n. 133, de 28 de setembro de 2018*. Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. DJe n. 206/2018, 24 out. 2018, p. 2. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Recomendação n. 11, de 22 de maio de 2007*. Recomenda aos Tribunais relacionados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988, que adotem políticas públicas visando à formação e recuperação de um ambiente ecologicamente equilibrado [...]. DJ: Seção 1, p. 168, 28 maio 2007. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/867>. Acesso em 20 abr. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 198 de 01 de julho de 2014*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2029>>

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 201, de 3 de março de 2015*. Dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ). DJe n. 42, 9 mar. 2015. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2126>. Acesso em: 19 abr. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 230, de 22 de junho de 2016*. Orienta a adequação das atividades dos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares às determinações exaradas pela Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência [...]. DJe/CNJ n. 106, 23 jun. 2016, p. 6-13. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2301>. Acesso em: 19 out. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 347, de 13 de outubro de 2020*. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. DJe/CNJ n. 335/2020, 15 out. 2020, p. 2-12. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 400, de 16 de junho de 2021*. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. DJe/CNJ n. 165/2021, p. 3-47, 18 jun. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 22 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 401, de 16 de junho de 2021*. Dispõe sobre o desenvolvimento de diretrizes de acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência nos órgãos do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares, e regulamenta o funcionamento de unidades de acessibilidade e inclusão. DJe/CNJ n. 156/2021, p. 47-59, 18 jun. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3987>. Acesso em: 22 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 67 de 03 de março de 2009*. Aprova o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, n. 44/2009: Brasília, 6 mar. 2009, p. 189-188. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/124>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 70 de 18/03/2009*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, n. 56/2009, 26 mar. 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/118>. Acesso em: 19 out. 2021.



BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Seminário De Responsabilidade Socioambiental no Poder Judiciário, 1., 2008, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: CNJ, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/295>>

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

BRASIL. *Decreto Legislativo n. 186, de 2008*. Aprova o texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e de seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. Diário Oficial da União: Brasília, 30 mar. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/congresso/dlg/dlg-186-2008.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/congresso/dlg/dlg-186-2008.htm).

BRASIL. *Decreto n. 5.940, de 25 de outubro de 2006*. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 26 out. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm).

BRASIL. *Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012*. 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). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 6 jun. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm).

BRASIL. *Decreto nº 73.030, de 30 de outubro de 1973*. Cria, no âmbito do Ministério do Interior, a Secretaria Especial do Meio Ambiente - SEMA, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 out. 1973, p. 11024. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-73030-30-outubro-1973-421650-publicacaooriginal-1-pe.html>>

BRASIL. *Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004*. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 31 dez. 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm). Acesso em 20 de jan. de 2020.

BRASIL. *Lei n. 12.187, de 29 de dezembro de 2009*. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 dez. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm).

BRASIL. *Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm).

BRASIL. *Lei n. 12.349, de 15 de dezembro de 2010*. Altera as Leis n. 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 16 dez. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm).

BRASIL. *Lei n. 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. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm).

BRASIL. *Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998*. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 13 fev. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9605.htm).

BRASIL. *Lei n° 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. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2 set. 1981. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm).

BRASIL. *Lei n° 7.735, de 22 de fevereiro de 1989*. Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 fev. 1989. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7735.htm).

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Agenda Ambiental na Administração Pública*. 5. ed. rev. atual. Brasília: MMA, 2009. Disponível em: [http://www.cuiaba.mt.gov.br/upload/arquivo/cartilha\\_a3p\\_36.pdf](http://www.cuiaba.mt.gov.br/upload/arquivo/cartilha_a3p_36.pdf). Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Como implantar a A3p. Brasília: MMA, [2009?]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762A302CCB2961>. Acesso em: 12 fev. 2021.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Portaria n. 326, de 23 de julho de 2020*. Institui o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - Programa A3P e estabelece suas diretrizes. Diário Oficial da União: Seção, 141, p. 43: Brasília, 24 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-326-de-23-de-julho-de-2020-268439696>.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Responsabilidade socioambiental: Agenda 21 brasileira*. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-brasileira.html>. Acesso em: 29 set. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Instrução normativa n. 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 n° 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. 12 nov. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a->

informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Instrução normativa n. 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. Diário Oficial da União: Seção 1: Brasília, 20 jan. 2010, p. 40. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/geral>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 1752/2011 - Plenário*. Processo n. 017.517/2010-9. Relator André Luís de Carvalho, data da sessão 29 de junho de 2011. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo\\*/KEY%253A%2522ACORDAO-COMPLETO-1180666%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/KEY%253A%2522ACORDAO-COMPLETO-1180666%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520).

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *TC 006.615/2016-3*. Relatório de Auditoria Operacional: Avaliação das ações adotadas pela administração pública federal em relação ao uso racional e sustentável de recursos naturais no âmbito do setor público. Brasília, 2016. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762A332031338A>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *TC 017.517/2010-9*. Relatório de Auditoria Operacional: Ações de uso racional de recursos naturais na Administração Pública. Relator: Ministro André Luís de Carvalho. Brasília, 12 abr. 2011. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/resultado/portal?ts=1638671290410&gsc.q=Processo%2001751720109>. Acesso em: 19 out. 2021.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. *Formação da Agenda Governamental: Perspectivas Teóricas*. In: XXIX Encontro Anual da ANPOCS – GT19 de Políticas Públicas, Caxambu-MG, 2005. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-29-encontro/gt-25/gt19-21/3789-acapella-formacao/file>.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. *Formulação de Políticas Públicas*. Brasília: ENAP, 2018. ISBN: 978-85-256-0080-6. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3332>. Acesso em 15 out. 2021.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza KNOP, Márcia Nascimento Henriques. Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças. In: CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: ENAP, 2015. p. 57-90. ISBN 978-85-256-0069-1. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2063>.

CAVALCANTE, Pedro Luiz; LOTTA, Gabriela; YAMADA, Erika Mayumi Kasai. O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. *Caderno EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 14-34, jan./mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395167309>

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. *Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação*. Brasília: ENAP, 2015. ISBN 978-85-256-0069-1. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2063>.

CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela. *Desvendando a Burocracia de Médio Escalão do Governo Federal: uma análise sobre os perfis, trajetórias e relações de dirigentes do setor público*. In: 39º Encontro Anual da ANPOCS– GT30 de Políticas Públicas, Caxambu-MG, 2015. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-39-encontro/gt/gt30/9727-desvendando-a-burocracia-de-medio-escalao-do-governo-federal-uma-analise-sobre-os-perfis-trajetorias-e-relacoes-de-dirigentes-do-setor-publico/file>.

DIAS, Reinaldo. *Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento*. São Paulo: Atlas, 2015. ISBN 978-85-224-9919-9.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. *A gestão ambiental na administração pública: o caso da câmara dos deputados*. Monografia (Estágio supervisionado em administração) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE. Brasília, 2007. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dos-deputados/responsabilidade-social-e>

ambiental/ecocamara/recursos/publicacoes/a-gestao-ambiental-na-administracao-publica-o-caso-a-camara-dos-deputados/view.

FARIAS, Talden. Queiroz. *Aspectos gerais da política nacional do meio ambiente – comentários sobre a Lei nº 6.938/81*. Âmbito Jurídico, 2 de dez. de 2006. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-ambiental/aspectos-gerais-da-politica-nacional-do-meio-ambiente-comentarios-sobre-a-lei-n-6-938-81/amp/>>. Acesso em: 2 out. 2021.

GOMES, Sandra. Sobre a viabilidade de uma agenda de pesquisa coletiva integrando implementação de políticas, formulação e resultados. In: LOTTA, Gabriela (org.). *Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil*. Brasília: ENAP, 2019. p. 39-66. ISBN: 978-85-256-0123-0. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>>

HERCULANO, Lenir Camimura. *Nova política de sustentabilidade do Judiciário se alinha à Agenda 2030 e as diretrizes das contratações públicas*. 28 jun. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/nova-politica-de-sustentabilidade-do-judiciario-se-alinha-a-agenda-2030-e-a-diretrizes-das-contratacoes-publicas/>. Acesso em: 19 out. 2021.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abr./jun. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>. Acesso em: 30 set. 2021.

HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. *Políticas públicas no Brasil*. Kindle ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2007.

LIMA, Juliane. Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P. 24 nov. 2021. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/sustentabilidade/programa-univasf-sustentavel/a3p>. Acesso em: 1 dez. 2021.

LIMA, Maria Lúcia de O. F.; MEDEIROS, Janann Joslin. Empreendedores de políticas públicas na implementação de programas governamentais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n.

46, v. 5, p. 1251-1270, set./out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/QGSqzLdLkhZyDFdtFrhMgGp/?format=pdf&lang=pt>.

LOTTA, Gabriela. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: LOTTA, Gabriela (org.). *Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil*. Brasília: ENAP, 2019. p. 11-38. ISBN: 978-85-256-0123-0. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>.

LOTTA, Gabriela; PIRES, Roberto Rocha; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores. *Revista do Serviço Público*, Brasília, n. 65, v. 4, p. 463-492, out./dez. 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/562/516>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MATTOS, Karla. Palestra Carta Magna da A3P. In: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Seminário De Responsabilidade Socioambiental no Poder Judiciário, 1., 2008, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: CNJ, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/295>

MEADOWS, D. L.; RANDERS, J.; MEADOWS, D. H. *Limites Do Crescimento*. São Paulo: Qualitymark, 2007.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, jul./set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143988>.

MILARÉ, Édis. *Direito do ambiente*. 5. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. E-book.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf). Acesso em: 2 nov. 2021.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998. ISBN 85-7303-148-4.

MOURA, Adriana Maria Magalhães de. Governança das políticas ambientais no Brasil: desafios à construção de um sistema integrado de avaliação. *Texto para discussão*, Rio de Janeiro, dez. [2013?]. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20879](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20879).

MOURA, Adriana Maria Magalhães de. Trajetória da Política Ambiental Federal no Brasil. In: MOURA, Adriana Maria Magalhães de (org.). *Governança Ambiental no Brasil: instituições, atores e políticas públicas*. Brasília: IPEA, 2016. p. 13-43. ISBN: 978-85-7811-275-2. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28192](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28192).

MOURA, Alexandrina Sobreira de; BEZERRA, Maria do Carmo. Governança e sustentabilidade das políticas públicas no Brasil. In: MOURA, Adriana Maria Magalhães de (org.). *Governança Ambiental no Brasil: instituições, atores e políticas públicas*. Brasília: IPEA, 2016. p. 91-110. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28192](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28192).

NOVATO, Valéria de Oliveira Lemos; NAJBERG, Estela; LOTTA, Gabriela Spanghero. *O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 416-432, maio/jun. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190228>.

OECD. *Dicionário Ambiental: O que é a Convenção sobre a Diversidade Biológica*. 22 de mai. de 2014. Disponível em: <https://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28347-o-que-e-a-convencao-sobre-a-diversidade-biologica/>. Acesso em: 29 jul. 2021.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de; MEDEIROS, Raffaella Martins; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas



organizações. *Produção*, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000062>

OLIVEIRA, Vanessa Elias de. ABRUCIO, Fernando Luiz. Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Brasília: Ipea: Enap, 2018. p. 207-225. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33720](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33720)>

OLIVEIRA, Vanessa Elias de; COUTO, Cláudio Gonçalves. Diretrizes prioritárias e fases da implementação: como mudam as políticas públicas. In: LOTTA, Gabriela (org.). *Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil*. Brasília: ENAP, 2019. p. 67-97. ISBN: 978-85-256-0123-0. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>>

PEREIRA, Adriana Camargo; SILVA, Gibson Zucca da; CARBONARI, Maria Elisa Ehrhardt. *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente*. São Paulo: Saraiva, 2011. ISBN 978-85-02-12142-0.

PEREIRA, Paula Moraes. *Sustentabilidade socioambiental na administração pública*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) - Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2479/1/Paula%20Moraes%20Pereira.pdf>>

PIRES, Roberto Rocha C. O Trabalho na Burocracia de Médio Escalão e sua Influência nas Políticas Públicas. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Brasília: Ipea: ENAP, 2018. p. 185-206. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33720](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=33720).

PIRES, Roberto Rocha. *Burocracias, gerentes e suas "histórias de implementação"*: narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. In: 35º Encontro Anual da ANPOCS– GT29 de Políticas Públicas, Caxambu-MG, 2011. Disponível em:

<http://www.anpocs.com/index.php/encontros/papers/35-encontro-anual-da-anpocs/gt-29/gt29-10/1175-burocracias-gerentes-e-suas-historias-de-implementacao-narrativas-do-sucesso-e-fracasso-da-implementacao-de-programas-federais/file>.

RAMID, João; RIBEIRO, Antônio. Declaração do Rio de Janeiro. *Estudos avançados*, v. 6, n. 15, p. 153-159, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40141992000200013>

RIBEIRO, Wagner Costa. Geografia política e gestão internacional dos recursos naturais. *Estudos Avançados*, v. 24, n. 68, 2010. p. 69 - 80. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142010000100008>

ROCHA, Delaine Goulart; GARCIA, Luciano Mitidieri Bento; ONODY, Vanessa da Silva Mariotto. As dificuldades na implantação de práticas sustentáveis na gestão pública: estudo de caso de universidade pública brasileira – uso racional de papel versus gestão eletrônica. *Revista Práticas de Administração Pública*, Santa Maria, v. 1, n. 3, p. 24-40, set./dez. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2526629228972>

ROCHA, Suyene Monteiro da *et al.* Sustentabilidade na Administração Pública. *Revista ESMAT*, Palmas, ano 8, n. 11, p. 105-120, jul./dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.34060/reesmat.v8i11.125>.

ROSSINI, Vanessa Papini; MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Visão sistêmica e desenvolvimento local: um estudo multicasos em uma cidade de pequeno porte no interior de São Paulo*. 2007. (Apresentação de Trabalho/Congresso). Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br/artigos/vanessa.pdf>.

SALHEB, Gleidson José Monteiro *et al.* *Políticas públicas e meio ambiente: reflexões preliminares*. *Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Pública*, Amapá, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/planeta/article/view/57>.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise\\_de\\_conteudo\\_categorial\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf). Acesso em: 15 out. 2021.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, São Carlos (SP), v. 6, n. 1, p. 383-387, mai. 2012. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>>

SCARTEZINI, Ketlin Feitosa De Albuquerque Lima. *A efetividade das políticas públicas sustentáveis adotadas pelo poder judiciário brasileiro à luz da resolução CNJ n° 201/2015*. 2019. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019. Disponível em: <http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2561>>

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. 3. ed. *Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos*. São Paulo: Cengage Learning, 2020. ePub. ISBN 978-65-5558-311-3.

SILVA, Sabrina Soares da; SANTINELLI, Fernanda; SILVA, Jéssica Patrícia Bernardes da. Sustentabilidade nas empresas públicas de Minas Gerais: um estudo multicase. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 8, n. 21, p. 795-809, set./dez., 2014. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2020/1101>.

SILVA, Valéria Rossi Rodrigues. *A evolução do conceito sustentabilidade e a repercussão na mídia impressa do país*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Semiótica) - Pontifícia Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/4483/1/Valeria%20Rossi%20Rodrigues%20da%20Silva.pdf>.

SILVA-SÁNCHEZ, Solange S. Política de meio ambiente no Brasil: a construção da cidadania ambiental. *Plural*, São Paulo, v. 6, p. 20-46, 1. sem. 1999. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-8099.pcco.1999.77122>

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>

VIOLA, Eduardo. O regime internacional de mudança climática e o Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 17, n. 50, p. 25-46, out. 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/107/10705003.pdf>.

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-232-4.



# APÊNDICES

# **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

Apêndice A – Questionário para Entrevista Semi-Estrutura	
Nome	
Sexo	
Idade	
Formação Acadêmica	
Tempo de trabalho nos órgãos	
Tempo de trabalho como gestor	
Tempo de trabalho como gestor da unidade socioambiental	
Relacionamento interno	

1. Como foi a evolução do processo de implantação da gestão socioambiental em seu órgão?
2. Qual é sua percepção do papel do burocrata de médio escalão (dos gestores) como fomentador de políticas públicas dentro do Órgão?
3. Qual é sua percepção sobre o papel do alta escalão (Presidente e diretores) como fomentadores de políticas dentro do Órgão?
4. Quais foram os principais desafios para implantação da gestão socioambiental? Quais foram as estratégias usadas para superar esses desafios?
5. Qual é sua percepção sobre o seu papel, como gestor(a) à frente da unidade, enquanto agente fomentador de mudança institucional?
6. Especificamente sobre a política de sustentabilidade, qual foi sua percepção sobre a reação da alta administração na implantação da política de sustentabilidade no órgão? Houve receptividade ou resistência?
7. Qual foi sua percepção sobre receptividade das demais unidades à implantação da política de sustentabilidade no órgão? Houve receptividade ou resistência?

8. Na implantação da política de sustentabilidade no seu órgão foi possível fazer o elo entre os objetivos socioambientais propostos pela sua unidade e o posicionamento da alta administração?
9. Ainda, falando um pouco sobre a questão anterior, como se deram as negociações nos pontos de divergência? Você, como gestor(a), conseguiu negociar esses pontos com o alta escalão?
10. Na sua percepção, gestores(as) de médio escalão têm autonomia decisória sobre as estratégias para implantação da gestão socioambiental?
11. Em relação aos servidores, a implantação da política de sustentabilidade gerou muitos conflitos?
12. Como a unidade socioambiental lidou com a resistência dos servidores? A unidade negociou prazos para implantação de alguma ação, dando um período para que os servidores se adaptassem?
13. Como gestor(a) da unidade, poderia citar alguma estratégia inovadora utilizada para superação da resistência dos servidores ou da alta administração para implantação da sustentabilidade?

idn



idp

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO