



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



Grupo de Trabalho (GT 8)

Fábrica de futuro. Fabricante: você

Daniela Tocchetto Cavalheiro, Justiça Federal RS, Brasil.

Fabíola Pecce, Passárgada, Brasil.

Resumo: O texto aborda a adoção inovadora, no âmbito da Justiça Federal do Rio Grande do Sul, de projeto de sustentabilidade visando não apenas atender às determinações legais sobre a matéria, mas inclusive apelo dentro da própria instituição, consistindo em criação, planejamento e execução de plano de logística sustentável. Foram estudadas as formas como a instituição aborda escolhas de sustentabilidade, trazendo práticas alternativas, sempre objetivando tirar do papel escolhas e atitudes que impliquem a mobilização pela sustentabilidade. A metodologia adotada foi qualitativa, através de pesquisa explorativa. Os métodos foram inspirados em duas vertentes, a primeira a Agenda A3P e o segundo na metodologia desenvolvida pela instituição Norte Americana Net Impact, que desenvolveu ferramenta para incentivar colaboradores a protagonizarem iniciativas de sustentabilidade em suas organizações, o "Impact at Work". A condução dos trabalhos resultou em metas transindividuais, com a conclusão e entrega concreta de projetos em cada um dos eixos abordados.

Palavras-Chave: Sustentabilidade. Inovação. Gestão compartilhada.

Introdução

A sustentabilidade é tema que tem forte demanda de atuação, considerando as diretrizes constitucionais sobre a matéria, as quais impõem aos órgãos públicos, ainda mais do que aos privados, diretrizes de condutas visando defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações, além das determinações da normatização do PLS - Plano de Logística Sustentável.

Considerando a pressão social, legal e ambiental percebida na mudança de hábitos em sustentabilidade e, considerando que os órgãos públicos somados representam a maior instituição de compra de serviços e produtos no mercado interno nacional, é percebida uma grande oportunidade de fortalecer um cenário de escolhas que parecem transpor as opções de mercado.

Atentos a isto, desenvolvemos, no âmbito da instituição, um projeto de sustentabilidade que priorizou a revisão e efetiva implantação do PLS - Plano de Logística Sustentável, adotando-se formato participativo, de gestão horizontal e tomada compartilhada de decisões. O engajamento de pessoas de toda a instituição se deu de forma voluntária e os eixos de trabalho foram definidos por afinidade, disseminando a cultura de economia de

recursos naturais, com a implantação de diretrizes socioambientais em suas ações, seguindo as recomendações da Agenda Ambiental A3P.

Parte 1. Construção horizontal e metodologia cíclica

A Agenda Ambiental na administração pública (A3P) é um programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública enquanto promove a preservação do meio ambiente. Ao seguir as diretrizes estabelecidas pela agenda, o órgão público muda os padrões de produção e consumo e, em consequência, consegue reduzir seus gastos.

As instituições públicas estabelecidas constitucionalmente ou através de lei delimitam sua atuação ao cumprimento de seu objetivo institucional, sua própria razão de existir e funcionar, respeitando o Estado Democrático de Direito e a separação dos poderes. No entanto, vivemos um cenário contemporâneo onde as instituições públicas, de modo geral, pouco desenvolvem dentro de suas atividades cotidianas no sentido de efetivamente implementar diretrizes constitucionais impostas à toda sociedade, desprezando grandes possibilidades de promoção de sustentabilidade em suas ações.

Gerar cultura de inovação dentro da instituição, de maneira sustentável e permanente, demanda engajamento das pessoas. A tecnologia, por si só, não resolve. A cultura de como executar o processo de trabalho inovador e sustentável, com a adesão dos usuários foi um grande desafio a ser enfrentado, especificamente no setor público, onde a estabilidade do quadro pessoal e a pouca mobilidade dentro da instituição muitas vezes limitam a escolha dos participantes. Elegemos a metodologia qualitativa e a estratégia de envolvimento voluntário, com pesquisa exploratória que mostrou-se oportuna, propiciando maior consistência dos participantes. Sendo assim, contou-se com pessoas que se voluntariaram ao trabalho, as quais se mostraram motivadas e até apaixonadas pela idéia; no entanto, precisavam ser capacitadas tecnicamente.

Para o atingimento dos objetivos, houve a contratação de consultoria especializada, da Pasárgada - Oficina de Sustentabilidade, de forma a elaborar planejamento de atuação com expertise que permitiu avançar para além das iniciativas que já estavam sendo adotadas na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul há muitas gestões. Tais iniciativas foram inúmeras, mas ainda não haviam propiciado o desenvolvimento de cultura de economia de recursos naturais e, além disso, não estavam articuladas, correndo o risco de estarem desalinhadas e de, por essa razão, menos efetivas e mais dispendiosas.

Com a realização de planejamento e participação ampliada e centralizada, tais riscos foram minimizados e as iniciativas sustentáveis reforçadas.

A condução dos trabalhos resultou em metas transindividuais. Cabe lembrar, conforme material do A3P, *“responsabilidade socioambiental é mais que um conceito, trata-se de um processo contínuo e progressivo de desenvolvimento de competências cidadãos para avanço em direção à sustentabilidade no âmbito da administração pública”* (AGENDA, 2009, p. 27).

Considerando-se os altos volumes de compras por referidas instituições e a resposta de mercado na adequação de produtos e serviços demandados em larga escala, esta primeira edição do projeto evidenciou alguns dos grandes desafios da atualidade: a grande tomada de energia na definição de critérios; a busca de informações técnicas que validem esses critérios; o levantamento de fornecedores; a elaboração de uma comunicação eficaz para o efetivo envolvimento e engajamento de nossos pares na busca de mudanças de comportamento, visando pessoas despertas e sensibilizadas para a percepção da transversalidade do impacto ambiental.

Fábrica de futuro. Fabricante você. É uma forma assertiva de empoderar o indivíduo. Mas funciona melhor quando este indivíduo está amparado pelo coletivo. Quando sonha coletivo, planeja coletivo e age coletivo, aquele indivíduo fortalece o grupo, mas também se ampara deste fortalecimento e, assim amparado, amplia seu poder de tração.

Parte do projeto consistiu em amparar vontades, pensamentos e iniciativas que estavam engavetadas. Na realidade alguns projetos nem mais engavetados estavam, alguns já haviam sido encaminhados para uma prateleira, com a finalidade de ser expostos e compartilhados. Com esse foco, uma equipe híbrida de servidores e da consultoria oportunizaram o desenvolvimento de iniciativas que minimizam impactos ambientais e ampliam o bem estar social.

Com eixos diferentes as pessoas foram encaminhadas de forma instintiva para os temas de suas preferências dando espaço para habilidades e vocações distintas de suas atribuições corporativas e que, apesar de diferentes, convergem para um grande bem maior e sinérgico.

A metodologia desenvolvida tem processos a serem ativados de forma cíclica. Assim, servidores que participaram de uma primeira edição, podem utilizar as ferramentas do projeto *futuridade*, o *toolkit* para replicar rodadas quantas vezes acharem necessário e fizer sentido para os grupos participantes. A cada rodada o grupo se permite aprofundar a discussão sobre um determinado objetivo ou ainda ter outra problemática do mesmo eixo

como foco de atenção, criando uma autonomia da consultoria e a grande possibilidade de incorporar práticas de sustentabilidade de forma escalável em outras unidades e cenários.

Parte 2. Indivíduo empoderado. Projetos desengavetados.

O Programa A3P sintetizou em eixos temáticos aquilo que é fundamental para um projeto de sustentabilidade. São seis eixos: Uso dos recursos naturais; Qualidade de vida no ambiente de trabalho; Sensibilização dos servidores para a sustentabilidade; Compras sustentáveis; Construções sustentáveis; e Gestão de resíduos sólidos. Estes integram o Departamento de Produção e Consumo Sustentáveis (DPCS), que, por sua vez, faz parte da Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental (SAIC) do Ministério do Meio Ambiente.

No eixo uso racional dos recursos naturais, a equipe desenvolveu projeto visando tornar os banheiros do prédio sede da instituição de Porto Alegre mais econômicos, por meio da adequação ou troca do sistema de descarga dos vasos sanitários e vazão das torneiras. Como resultado de indicadores do sucesso do projeto há redução da utilização da água em m³ à ordem de vinte por cento (20%), segundo estudo da A3P e estimativa de consumo per capita do prédio.

Quanto ao eixo gestão de resíduos sólidos, buscou-se desviar de aterros ou incineração, tanto resíduos produzidos no ambiente de trabalho, quanto produzidos na vida privada do público-alvo. Como resultado desta ação, houve o mapeamento de fluxos para a destinação de resíduos específicos, como por exemplo, o lixo eletrônico, atendendo-se às disposições da Lei 12.305/2010 e Decreto 7.404/2010.

A equipe responsável pelo eixo das compras públicas elegeu como objetivo a ser implementado a eliminação de bombonas de água mineral e copos plásticos. A solução encontrada foi a compra de bebedouros e filtros purificadores de água para todos os prédios da instituição no Estado. O resultado da ação implica na eliminação do descarte de mais de 500.000 copos plásticos ao ano, estimando-se evitar que mais de uma tonelada de plástico seja dispersada no meio ambiente. A licitação para a compra dos bebedouros já se encontra em fase final, aguardando-se a entrega dos equipamentos comprados.

Como resultado do engajamento dos voluntários que aderiram ao eixo construção sustentável, houve a modificação de termo de referência dos editais da instituição, criando-se um novo parâmetro para as construções. Neste tópico, houve a publicação de edital para a construção por investidor na cidade de Santana do Livramento, na modalidade “build to suit”, exigindo-se diversas práticas de sustentabilidade, inclusive como critério de julgamento das propostas. O edital foi publicado e houve a apresentação de

quatro propostas de investidores interessados. Os benefícios são evidentes, não apenas com a redução do impacto ambiental, mas inclusive com redução de custos de manutenção e operação, além da melhora na qualidade de vida dos usuários do prédio.

A qualidade de vida no trabalho é fundamental para o bom funcionamento da instituição. Neste eixo buscou-se focar na prevenção em saúde, bem-estar e felicidade dos trabalhadores. A equipe buscou locais específicos para a montagem de uma espécie de sala de descompressão e práticas de bem-estar.

Espera-se que iniciativas em sustentabilidade ampliem a resiliência dos setores ou locais que as adotem sistematicamente. Assim, uma vez superados os desafios iniciais que estabelecem ações práticas e mudanças a serem adotadas nas compras e atividades dos envolvidos, percebemos o desafio de tornar sustentabilidade parte do requisito para o desenvolvimento de atividades futuras, percebendo a questão ética envolvida em decisões desta natureza.

Sendo assim, contando com pessoas apaixonadas, motivadas e capacitadas tecnicamente, conseguimos efetivamente executar tais tarefas no serviço público. Iniciar com servidores que despertaram para a possibilidade de empreender fez grande diferença. A identificação do time excelente, nos dizeres de Robert Bruce Shaw, fez toda a diferença para o sucesso do projeto, time multidisciplinar, vocacionado e motivado com o tema sustentabilidade.

A redução de consumo (e danos) pelas manifestações da discussão do tema no Seminário Ampliado do Planejamento Estratégico - no processo que documentou as providências e resultados dessa ação administrativa. Outras, tratando de economia de recursos, também têm conteúdo relacionado.

Para atender à necessidade, seja pela demanda institucional da base, seja pelas determinações normativas, seja pela pressão social por iniciativas como esta percebidas, realizou-se a ação com os objetivos de construir planejamento - Plano de Logística Sustentável - com as diretrizes de formato participativo e engajamento de pessoas de toda a instituição, disseminando a cultura de economia de recursos naturais, implantação de ações planejadas e monitoradas, criando uma base de dados documentando as transformações, servindo como exemplo para outras instituições.

Em continuidade a esta primeira edição, outras subseções planejam ativar núcleos em sustentabilidade e a equipe de apoio da instituição está organizada para amparar, catalisar e ajudar cada subseção do Estado a incubar e lançar seus próprios projetos, capilarizando o alcance das ações já empreendidas e centralizando indicadores

que ajudam a transparecer ações de bem estar, economia e que vão ao encontro dos interesses da sociedade civil.

Conclusões

O Poder Público, ainda antes da iniciativa privada, tem o dever de realizar empreendedorismo na área de sustentabilidade. Deslocando-se então, para o cenário do setor público, é falso acreditar ser preciso quase uma obsessão para criar novas formas de fazer intervenção no mundo dos fatos e efetivamente operar mudanças significativas. Com a realização do projeto de sustentabilidade, identificou-se um time de pessoas dentro da instituição extremamente vocacionado e efetivamente preocupado com a questão socioambiental.

Sendo assim, contando com pessoas apaixonadas, motivadas e capacitadas tecnicamente conseguimos efetivamente executar tais tarefas no serviço público, com a redução de consumo (e danos).

Para atender à necessidade, seja pela demanda institucional da base, seja pelas determinações normativas, seja pela pressão social por iniciativas como esta percebidas, realizou-se a ação com os objetivos de construir planejamento - Plano de Logística Sustentável - com as diretrizes de formato participativo e engajamento de pessoas de toda a SJRS, disseminando a cultura de economia de recursos naturais, implantação de ações planejadas e monitoradas, criando uma base de dados que documentam transformações, servindo como exemplo para outras instituições.

Contando com experiências já postas em prática e de sucesso, a adesão ao empreendedorismo socioambiental está aumentando, com mais servidores interessados em ingressar nos ecotimes agora capilarizados e em expansão para novos projetos.

O *Programa Futuridade* foi desenvolvido para ajudar as instituições a criarem iniciativas que atendam a Política Nacional de Resíduos Sólidos - Lei nº 12.305/2010. Nesta edição as atividades foram ajustadas às instituições públicas contemplando também que as ações criassem iniciativas para atender ao cumprimento da norma de logística sustentável, Resolução nº 201/2015 do Conselho Nacional de Justiça e ao Decreto nº 5.940/2006.

Referências

AGENDA ambiental na administração pública. 5ª ed. Brasília: MMA/Comissão Gestora da A3P, 2009. Disponível em

http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf, consultado em 20 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Lei nº 12.305 de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília: Presidência da República do Brasil. Disponível em <http://www2.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=636>, consultado em 20 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Decreto nº 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. Brasília: Presidência da República do Brasil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm, consultado em 20 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Brasília: Presidência da República do Brasil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm, consultado em 20 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Resolução nº 201 de 03 de março de 2015 do CNJ. 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). Brasília: Presidência da República do Brasil. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2795>, consultado em 20 de fevereiro de 2019.

SHAW, Robert Bruce. **Extreme Teams: Why Pixar, Netflix, AirBnB, and Other Cutting-Edge Companies Succeed Where Most Fail**. Nova Iorque: American Management Association, 2017.

