

A agenda ambiental na administração pública (A3P) É Funcional? É possível adaptá-la para o setor privado?

Is the environmental agenda in public administration (A3P) functional? Is it possible to adapt it for the private sector?

¿Es funcional la agenda medioambiental en la administración pública (A3P)? ¿Es posible adaptarla al sector privado?

Marcelo Henrique Dias Moura

Especialista em Direito Constitucional

Instituição: Faculdade IMES

Endereço: Governador Valadares – Minas Gerais, Brasil

E-mail: compartilha8@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como foco analisar de forma quantitativa e qualitativa a eficiência, eficácia e efetividade da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) nos mais diferentes órgãos governamentais e sua aplicabilidade de forma facultativa e adaptada a pequenas, médias e grandes empresas do ramo privado. A A3P é um programa que traz práticas de sustentabilidade, economia de recursos, gestão de resíduos, uso racional dos bens públicos, eficiência e economicidade. Com um novo foco em abandonar práticas do Patrimonialismo e da Burocracia, a Administração Pública envolve seu foco no Gerencialismo, visando o cidadão não apenas como um mero usuário de seus serviços, mas, como um cliente, a quem deve demonstrar transparência, práticas de accountability, responsabilidade, respeito e cuidado com o usuário-cliente. A Pesquisa utilizada no presente estudo será de caráter explicativo, bibliográfico e descritivo, com o uso de tabelas evolutivas, demonstrativos de mudanças observadas e formas de adaptar esse modelo para a administração privada.

Palavras-chave: administração pública, programas gerenciais, adaptabilidade, gerencialismo, administração 4.0

ABSTRACT

This study aims to analyze, both quantitatively and qualitatively, the efficiency, effectiveness, and efficacy of the Environmental Agenda for Public Administration (A3P) across various governmental bodies, as well as its optional and adaptable applicability to small, medium, and large companies in the private sector. The A3P is a program that promotes sustainability practices, resource conservation, waste management, rational use of public assets, efficiency, and cost-effectiveness. With a renewed focus on moving away from patrimonialism and bureaucratic practices, Public Administration adopts a managerial approach, viewing the citizen not merely as a user of public services but as a client to whom it must demonstrate transparency, accountability, responsibility, respect, and care. The research developed in this study is explanatory, bibliographical, and descriptive in nature, employing evolutionary tables, demonstrations of observed changes, and strategies for adapting this model to private administration.

Keywords: public administration, managerial programs, adaptability, managerialism, administration 4.0.

RESUMEN

Este estudio se centra en el análisis cuantitativo y cualitativo de la eficiencia, efectividad y eficacia de la Agenda Ambiental de la Administración Pública (A3P) en diversas agencias gubernamentales, así como en su aplicabilidad, opcional y adaptada, a pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado. La A3P es un programa que promueve prácticas de sostenibilidad, conservación de recursos, gestión de residuos, uso racional de bienes públicos, eficiencia y rentabilidad. Con un renovado enfoque en el abandono del patrimonialismo y la burocracia, la Administración Pública está reorientando su enfoque hacia el gerencialismo, considerando al ciudadano no solo como un usuario de sus servicios, sino como un cliente al que debe demostrar transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, respeto y atención. La investigación empleada en este estudio será explicativa, bibliográfica y descriptiva, utilizando tablas evolutivas, demostraciones de los cambios observados y métodos para adaptar este modelo a la administración privada.

Palabras clave: administración pública, programas gerenciales, adaptabilidad, gerencialismo, administración 4.0.

1 INTRODUÇÃO

Com o fim da Guerra Fria e o começo de um novo século tem se tornado cada vez mais frequente a busca por uma maior sustentabilidade ambiental, produtos recicláveis, produtos sem testes em animais, empresas que buscam por certificações, ISO's em matéria ambiental para obter maior competitividade, destaque frente aos clientes, é possível citar como exemplos dessas certificações/ISO'S: ISO 14001, Certificação FSC Brasil, CERFLOR, Certificação PROCEL, SASSMAQ, Lixo Zero, Certificação LEED Brasil, Certificação AQUA, Programa IBD, Certificação Rede de Agricultura Sustentável, Selo de Carbono Neutro, Rótulo Ambiental ABNT, RenovaBio, Energy Star, Cradle to Cradle, dentre outros.

Esses temas tomam frente a uma nova onda atraída por um consumidor 4.0, que é um comprador mais moderno, empoderado pela tecnologia, autêntico, que busca um maior relacionamento com as empresas, ele é mais exigente, relacional, personalizado e principalmente mais consciente com a sustentabilidade.

Esse tema de sustentabilidade ficou bem reconhecido mundialmente através do Relatório Brundtland ou também conhecido como Nosso Futuro Comum (Our Common Future), publicado em outubro de 1987. Gro Harlem Brundtland coordenou a Comissão Mundial Sobre o Meio

Ambiente e Desenvolvimento e durante essa comissão foram levantados propostas, ideias, conceitos, para um melhor desenvolvimento sustentável do planeta e um desses conceitos elaborados se refere ao desenvolvimento sustentável que é “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades.” (Gro Harlem Brundtland).

Essa preocupação com a sustentabilidade, crescimento populacional, escassez de alimentos, também foi objeto da Teoria Malthusiana do economista inglês Thomas Robert Malthus (1766-1834), a qual foi formulada durante a revolução industrial no final do século XVIII, segundo a qual a população crescia de forma geométrica, enquanto que a produção de alimentos crescia de forma aritmética. “É uma verdade reconhecida na filosofia que uma teoria justa sempre será confirmada através da experiência”, afirmava Malthus (2019), sobre a sua teoria, embora essa teoria tenha sido muito criticada, serviu como uma forma de avançar nesse tema.

Há diversos projetos em que países da ONU se aglutinam para debater e propor soluções sobre esses temas e em 2023 foi dita a seguinte frase durante a abertura: “As desigualdades estão a agravar-se. A crise climática é uma crise de direitos humanos que está a atingir mais duramente os mais vulneráveis”. (Antônio Gutierrez, Secretário-Geral da ONU).

Atualmente temos a Agenda 2021 e 2030 da ONU, as quais citam diversos objetivos de desenvolvimento sustentável que devem ser alcançados pelos países pertencentes a ela, dentre esses objetivos podemos citar: Conservação da biodiversidade no planeta;

Tratamento e destinação responsável dos diversos tipos de resíduos (sólidos, orgânicos, hospitalares, tóxicos, radioativos);- Fortalecimento das ONGs na busca do desenvolvimento sustentável;- Cooperação entre as nações para chegar ao desenvolvimento sustentável;- Sustentabilidade e crescimento demográfico.

A Agenda 2021 inspirou a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) da qual se tratará esse estudo, essa agenda 21 indica aos países 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” (Capítulo IV, Agenda 2021, ONU).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar a funcionalidade da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e analisar a viabilidade de sua adaptação

para organizações do setor privado, observando em que medida seus princípios podem fortalecer práticas de sustentabilidade em diferentes contextos institucionais. Para alcançar essa finalidade, o trabalho estabelece como objetivos específicos identificar os princípios estruturantes da A3P e seu papel na promoção de ações socioambientais; analisar a evolução da adesão dos órgãos públicos ao programa e os impactos decorrentes dessa implementação; examinar os resultados relacionados ao uso racional de recursos, gestão de resíduos e qualidade de vida no ambiente de trabalho; investigar a possibilidade de incorporação dos pilares da A3P pelas empresas privadas, considerando ajustes necessários; e comparar práticas sustentáveis adotadas no setor público e no setor privado, identificando convergências, limitações e potencialidades de integração entre ambos.

2 AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P)

A Agenda se trata de um programa criado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), de adesão voluntária por parte dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nas esferas federal, estadual e municipal. Esse programa busca sensibilizar, orientar, promover a atuação dos entes para as questões socioambientais.

São ações que podem ser listadas de atuação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): Busca por itens que preservem o meio ambiente; Uso de forma racional dos recursos ambientais e redução dos gastos do órgão; Rever a forma de produzir determinados produtos e uma busca por sustentabilidade; Reduzir o impacto notado pela sociedade através de suas ações; Trazer uma melhor qualidade de vida; Difusão de boas práticas que foram implementadas pelos órgãos.

Nessa Agenda são priorizados 5 princípios, também conhecidos como política dos 5R's, os quais se tratam: Repensar: é necessário repensar o nosso consumo, se é mesmo necessário, se é algo supérfluo, os modos de produção e de descarte se são efetivos; Reduzir: nesse princípio busca-se a redução dos itens, um consumo mais consciente, exemplo: guardar o copo descartável para reutilizar e assim reduzir o uso de novos copos; Reaproveitar: no reaproveitamento, eu utilizo novamente os produtos, muitas empresas públicas e privadas oferecem descontos na devolução de seus produtos para a reciclagem, a chamada logística reversa. Aqui também há o fomento de empresas de reciclagem, compostagem, geração de empregos e novos produtos;

Reciclar: Na reciclagem de forma semelhante ao reaproveitamento há uma nova geração de produtos, a partir daqueles que foram descartados; Recusar: aqui se recusa o consumo de itens desnecessários e busca-se apenas aquilo que é o essencial, nada além do necessário.

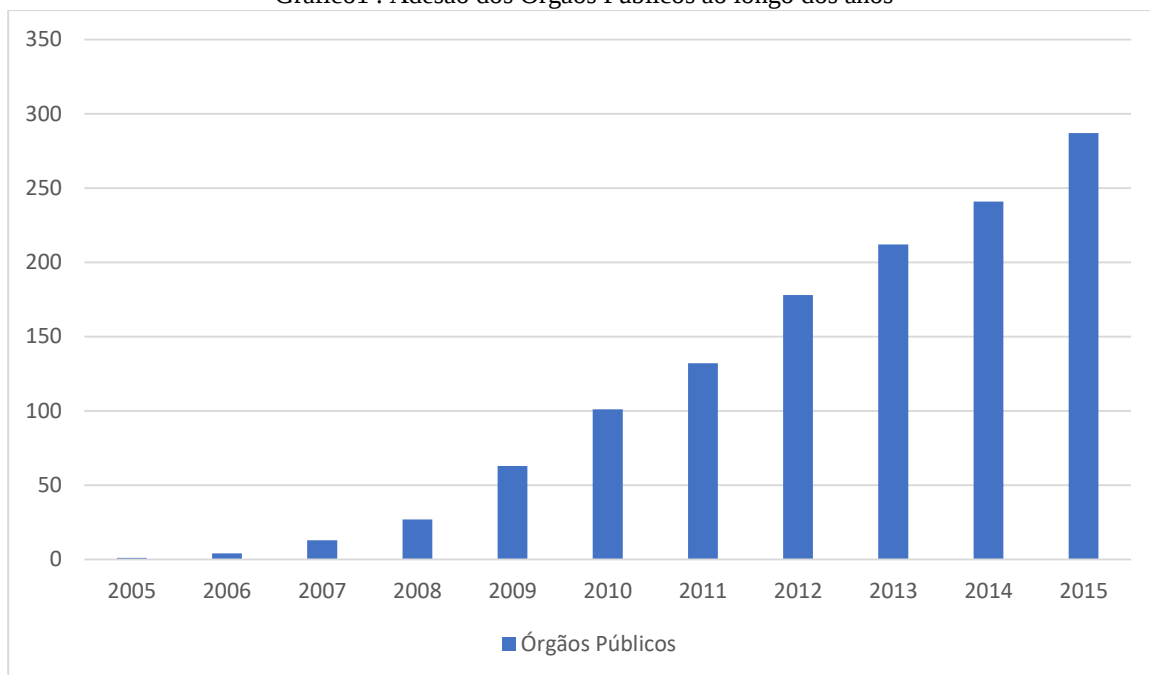
A Agenda também é fundada sobre os seguintes Pilares ou Eixos temáticos: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos; Gestão adequada dos resíduos gerados; Qualidade de vida no ambiente de trabalho; Sensibilização e capacitação dos servidores; Licitações sustentáveis (contratações de bens e serviços com sustentabilidade) e Construções sustentáveis

2.1 IMPACTOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS ATRAVÉS DA AGENDA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (A3P)

A A3P foi reconhecida e premiada pela UNESCO¹ devido a relevância do trabalho desempenhado ao longo do tempo, seus resultados positivos e ganhou no ano de 2002, o prêmio “O melhor dos Exemplos” na categoria Meio Ambiente. Ela foi criada informalmente no ano de 1999 e em 2025 completa 26 anos, e até o ano de 2014 haviam termo de adesão a ela 350 instituições públicas nos âmbitos federais, estaduais e municipais e 797 órgãos cadastrados, na rede A3P, que é um canal de comunicação (o qual não precisa de termo de adesão). A Evolução em Âmbito Nacional de quantidade de adesões a ela é dada pelo gráfico 1:

¹ A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) — é uma agência especializada das Nações Unidas (ONU) com sede em Paris, com o objetivo de contribuir para a paz e segurança no mundo mediante a educação, ciências naturais, ciências sociais/humanas e comunicações/informação. (Wikipédia)

Gráfico1 . Adesão dos Órgãos Públicos ao longo dos anos



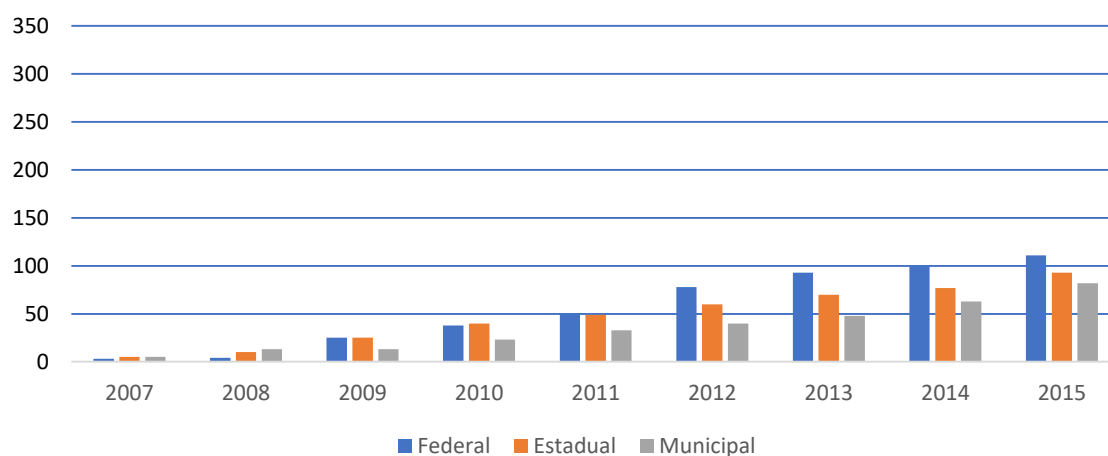
Nota: Os dados são cumulativos

Fonte: A3P/SAIC/MMA

Pode ser feita um análise por esfera federal, estadual, municipal dos órgãos que assinaram esse termo de adesão, a qual é observada a evolução no gráfico 2:

Gráfico 2. Divisão das Esferas

Divisão nas Esferas Federal, Estadual e Municipal que assinaram termo de adesão



Nota: Os dados são cumulativos

Fonte: A3P/SAIC/MMA

O gráfico 3 envolve o envolvimento dos órgãos a rede A3P, a qual não necessita de termo de adesão:

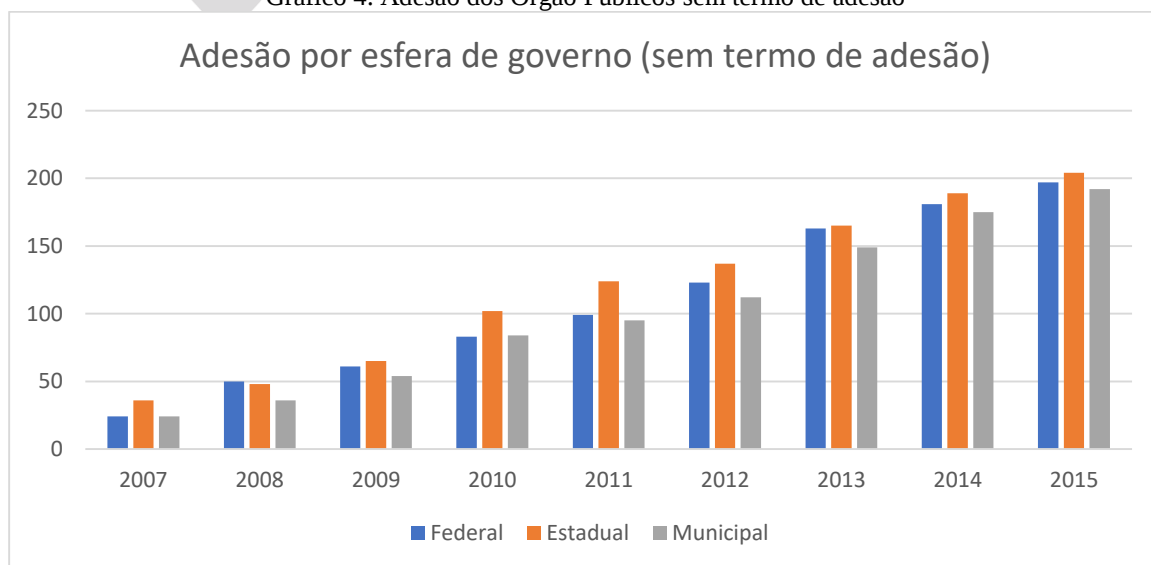
Gráfico 3. Adesão dos Órgãos Públicos



Nota: Os dados são cumulativos
Fonte: A3P/SAIC/MMA

A Adesão a rede A3P por esfera de governo sem termo de adesão é traduzida no gráfico 4:

Gráfico 4. Adesão dos Órgãos Públicos sem termo de adesão



Nota: Os dados são cumulativos
Fonte: A3P/SAIC/MMA

2.2 COMO É REALIZADA A IMPLANTAÇÃO DA A3P?

Esse programa demanda tanto iniciativas governamentais quanto da própria sociedade para ser efetivado, dessa forma havendo a mudança de hábitos e a difusão do programa.

A sua implantação se dá através de cinco fases explicitadas a seguir:

- a) 1º Passo: Criar a Comissão da A3P
- b) 2º Passo: Realizar um diagnóstico da instituição
- c) 3º Passo: Desenvolver projetos e atividades
- d) 4º Passo: Promover a Mobilização e Sensibilização
- e) 5º Passo: Realizar a avaliação e o monitoramento das ações

É importante ressaltar que a adesão a A3P é voluntária por parte dos órgãos públicos, os quais devem assinar um termo de adesão, se comprometendo com os termos, e vão ser fiscalizados enquanto estiverem no programa e podem receber uma premiação por conta de sua atuação em prol do meio ambiente mais sustentável.

2.3 A3P NA INICIATIVA PRIVADA É VIÁVEL?

A Agenda da Administração Pública (A3P) como o próprio nome sugere surgiu como um método voluntário na iniciativa pública, porém, pode sim, ser aplicado a iniciativa privada. No entanto, são necessários determinados ajustes para que isso ocorra, por exemplo, não pode haver a assinatura da ata de adesão, pois não fazem parte do Poder Público, mas de forma voluntária, podem adotar alguns princípios da agenda como:

- a) Uso racional da água.

Pode-se citar como exemplo(s): Captação de água da chuva para reuso, captação da água do ar-condicionado.

- b) Uso racional da energia e eficiência energética:

Pode-se citar como exemplo(s): Utilização de placas solares, utilizar temporizadores, preferir iluminação natural.

- c) Uso racional da madeira:

Pode-se citar como exemplo(s): Uso de madeira legal em suas obras, plantar novas mudas, consumo sustentável.

d) Uso do papel:

Pode-se citar como exemplo(s): Preferir a guarda de documentos em formato eletrônico ao invés de papel físico, aproveitar os dois lados do papel, preferir papel reciclado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste artigo é de natureza explicativa, descritiva e bibliográfica, com abordagem quali-quantitativa. Foram consultados livros, artigos científicos, relatórios oficiais e documentos institucionais que tratam da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), bem como bases de dados governamentais que apresentam a evolução de adesões ao programa e sua distribuição entre diferentes esferas de governo.

O levantamento incluiu documentos do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, relatórios de balanço da A3P, publicações relacionadas à Agenda 21 e à Agenda 2030, além de estudos que abordam sustentabilidade organizacional e práticas de gestão ambiental no setor público e privado. Os dados numéricos coletados foram sistematizados por meio de gráficos e tabelas descritivas, permitindo observar tendências e padrões de crescimento do programa ao longo do tempo.

A análise dos materiais ocorreu de forma integrada: os dados quantitativos serviram para identificar a expansão da A3P, enquanto a análise qualitativa de conteúdo permitiu compreender como seus princípios são aplicados e em que medida podem ser adaptados ao setor privado. A partir dessa triangulação, foi possível comparar práticas sustentáveis adotadas na administração pública e em empresas, destacando convergências e limites da possível transposição do modelo

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados empíricos da A3P, observados nos relatórios e balanços oficiais, apontam para ganhos relevantes em termos de uso racional de água, energia, papel e outros recursos, além da melhoria dos processos de gestão de resíduos em órgãos públicos de diferentes portes (Brasil, 2024). Tais práticas confirmam a tese de que a incorporação de instrumentos de gestão ambiental contribui para reduzir custos, otimizar rotinas administrativas e qualificar a imagem institucional perante a sociedade, convergindo com a perspectiva de uma administração pública mais eficiente

e orientada para resultados, típica do gerencialismo (Osborne; Gaebler, 1994; Secchi, 2007). Ao mesmo tempo, a ênfase em indicadores de eficiência, eficácia e efetividade coloca a A3P em sintonia com abordagens contemporâneas que enxergam a gestão ambiental não apenas como exigência normativa, mas como dimensão estratégica da governança pública (Tinoco; Kraemer, 2011; Melati, 2023).

Quando se observa o recorte por esfera de governo, percebe-se que a adesão não é homogênea: órgãos federais tendem a concentrar, inicialmente, maior participação, mas o avanço de estados e municípios demonstra a capilarização gradual da agenda socioambiental no território nacional (Brasil, 2024). Essa difusão é relevante porque a efetividade de políticas ambientais depende da articulação entre diferentes níveis de governo e da capacidade de internalizar princípios de sustentabilidade nos cotidianos institucionais, e não apenas em normas formais. Nesse sentido, a A3P materializa, em escala nacional, o chamado feito pelo Relatório Brundtland para que o desenvolvimento seja compatível com a preservação das condições de vida das gerações futuras (CMMAD, 1987), bem como dialoga com o alerta de Guterres sobre a crise climática como crise de direitos humanos, que atinge sobretudo os mais vulneráveis (Guterres, 2024).

Do ponto de vista da gestão estatal, os resultados da A3P também podem ser interpretados à luz das transformações nos modelos de administração pública. Estudos sobre reformas do Estado e mudança de paradigmas administrativos indicam que a transição de uma lógica patrimonialista e burocrática para arranjos gerenciais exige a adoção de instrumentos inovadores, baseados em metas, desempenho e responsabilização (Secchi, 2007; Bertoni, 2020). A A3P se insere justamente nesse contexto: ao propor metas de redução de consumo, gestão adequada de resíduos, melhoria da qualidade de vida no trabalho e licitações sustentáveis, o programa funciona como dispositivo de racionalidade normativa e prática, aproximando a gestão ambiental dos instrumentos de planejamento, controle e avaliação de resultados. Isso contribui para uma administração que integra sustentabilidade, transparência e accountability como eixos estruturantes de sua atuação (Osborne; Gaebler, 1994; Melati, 2023).

Quando se projeta essa experiência para o setor privado, os resultados analisados permitem inferir que a A3P reúne elementos adaptáveis a empresas de diferentes portes, sobretudo em um contexto marcado pelas transformações da Indústria 4.0 e por novas formas de organização do trabalho (Queiróz, 2024). A lógica dos 5R's (repensar, reduzir, reaproveitar,

reciclar e recusar), os eixos de uso racional de recursos e a gestão adequada de resíduos podem ser incorporados a estratégias empresariais que buscam certificações ambientais, fortalecimento de marca e diferenciação competitiva perante um consumidor mais informado e exigente. Nesse cenário, a articulação entre tecnologias digitais, monitoramento de indicadores ambientais e cultura organizacional voltada à responsabilidade socioambiental aproxima a agenda pública de sustentabilidade das práticas corporativas contemporâneas, sem eliminar as singularidades regulatórias e institucionais entre os setores público e privado (Tinoco; Kraemer, 2011; Queiróz, 2024).

Por outro lado, os dados também revelam limites e desafios: a adesão formal à A3P não garante, por si só, mudanças profundas no modo de gestão, nem elimina resistências culturais, restrições orçamentárias ou assimetrias de capacidade técnica entre os órgãos (Brasil, 2024). Em muitos casos, a implementação efetiva do programa depende de formação continuada de servidores, da criação de comissões internas atuantes e da integração da agenda ambiental aos instrumentos de planejamento estratégico. Tais desafios tendem a se reproduzir, com outras configurações, na iniciativa privada, onde pressões por redução de custos de curto prazo e lógicas estritamente financeiras podem entrar em tensão com investimentos em sustentabilidade. A discussão, portanto, aponta para a necessidade de compreender a A3P não apenas como um conjunto de práticas pontuais, mas como um modelo de gestão que exige mudança de mentalidade, alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e inserção em um horizonte de governança ambiental mais amplo (ONU, 2015; Bertoncini, 2020; Melati, 2023).

Em síntese, os resultados indicam que a A3P é funcional enquanto programa de gestão ambiental na administração pública e que seu desenho contém potencial de transposição para o setor privado, desde que sejam respeitadas as especificidades organizacionais e regulatórias de cada contexto. A análise reforça que tanto o Estado quanto as empresas privadas são atores centrais na resposta à crise climática e às desigualdades socioambientais, e que a convergência de práticas sustentáveis, inspiradas em programas como a A3P, pode contribuir para a construção de um modelo de desenvolvimento mais justo, eficiente e ecologicamente responsável (CMMAD, 1987; Guterres, 2024; ONU, 2015).

5 CONCLUSÃO

A análise realizada permitiu responder à questão de pesquisa ao demonstrar que a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é funcional e apresenta resultados consistentes no fortalecimento da gestão ambiental nos órgãos governamentais. Os dados obtidos revelam que os princípios do programa, quando efetivamente implementados, promovem redução de custos, uso racional de recursos, melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e maior comprometimento institucional com a sustentabilidade. A investigação também confirmou que a adaptação da A3P ao setor privado é viável, desde que sejam respeitadas as especificidades regulatórias e organizacionais de cada empresa, permitindo que práticas sustentáveis dialoguem com suas estratégias corporativas.

Os resultados obtidos neste estudo podem auxiliar a sociedade ao reforçar a importância de políticas ambientais que integrem eficiência administrativa e responsabilidade socioambiental. Para a academia, contribuem ao ampliar o debate sobre modelos de gestão ambiental aplicáveis em diferentes contextos, favorecendo pesquisas comparativas entre setores público e privado.

Como limitações, destaca-se a dependência de dados secundários e a ausência de entrevistas ou observação direta em órgãos aderentes à A3P. Sugere-se, para estudos futuros, a realização de análises de caso aprofundadas, comparação entre estados e regiões, bem como investigação empírica sobre custos, barreiras e motivações para adoção da agenda na iniciativa privada.

REFERÊNCIAS

BERTONCINI, M. As alterações dos modelos de gestão estatal e uma análise sobre transformações na administração pública. **Revista SEc (SciELO)**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/rXgPSFSLCFHhz8z5YkQgydS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 de setembro 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Aderir ao Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P**. Última modificação: 19 ago. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA). **A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública**. Brasília, 03 abr. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/composicao/secex/dea/programas-e-projetos/a3p>. Acesso em 23 de setembro 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. Brasília, DF: MMA. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>. Acesso em 23 de setembro 2025.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso Futuro Comum: Relatório Brundtland**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987. Disponível em: www.portal.fgv.br. Acesso em 11 de setembro 2025.

DADOS ABERTOS – MMA. **Conjunto de dados: Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P**. Brasília: MMA. Disponível em: <https://dados.mma.gov.br/dataset/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>. Acesso em 11 de setembro 2025.

GUTERRES, A. **Estamos em direção ao “inferno climático”**. CNN Brasil, São Paulo, 5 jun. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/antonio-guterres-estamos-em-direcao-ao-inferno-climatico/>. Acesso em 18 de setembro 2025.

MALTHUS, T. R. **Ensaio sobre o princípio da população**. São Paulo: Editora Contraponto, 2019.

MELATI, C. **A inteligência na gestão pública: uma análise sob a ótica da inteligência aplicada à administração pública**. Revista RAP, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/WjMLD4FfvbnzsRd68kZFtWt/?lang=en>. Acesso em 21 de setembro 2025.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública: balanço e evolução**. Brasília: MMA. Disponível em: https://antigo.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/a3p_balanco.pdf. Acesso em 22 de setembro 2025.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública: cartilha**. Cuiabá: MMA, [s.d.]. Disponível em: https://www.cuiaba.mt.gov.br/upload/arquivo/cartilha_a3p_36.pdf. Acesso em 22 de setembro 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em 21 de setembro 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 21: Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/assuntos/comissao-nacional-para-os-ods/arquivos/agenda-21-completa.pdf>. Acesso em 11 de setembro 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em 17 de setembro 2025.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

QUEIRÓZ, M.F.F. **Indústria 4.0 e trabalho 0.4: impactos e debates**. Revista SSSOC, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sssoc/a/6jkstmF868g4JbQZZCqC8qG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 22 de setembro 2025.

SECCHI, L. O Gerencialismo e as reformas da administração pública: a trajetória da teoria e da prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 545-564, jul./ago. 2007.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.