



## Governança para implantação da gestão sustentável na Anvisa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Políticas Ambientais.

Aluno: Vanessa de Araújo Matos

Orientadora: Prof. Dr. Nara Kohlsdorf

Brasília – DF

Julho/2020



## Governança para implantação da gestão sustentável na Anvisa

Autora: Vanessa de Araújo Matos

Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa

Gestão Sustentável; Estrutura de Governança; Vigilância Sanitária

### **Resumo**

O estudo aborda o significado de gestão sustentável para a administração pública, com ênfase na gestão de recursos logísticos e de custeio. Faz um embasamento teórico geral, trazendo algumas metodologias e propostas de diversos autores para o significado de um desenvolvimento mais sustentável embasados em conhecimentos das áreas da economia, ecologia, administração, entre outras.

Em contínuo tece considerações sobre a implantação das políticas de sustentabilidade na Administração Pública Federal, focalizando em seguida na Agência Nacional de Vigilância Sanitária, onde analisa a implantação da política e do Plano de Logística Sustentável (PLS), concluindo pela necessidade de fomento à uma estrutura de governança para tratar da temática.

São apresentados três estudos exploratórios com a utilização de dados transversais, que exploram desde a Anvisa em comparação com outras Agências Reguladoras até a proposta de indicadores para o projeto de digitalização de serviços. Os estudos procuram ser multidimensionais e demonstrar os impactos e relacionamentos das ações de gestão.

A terceira parte analisa a Governança pública e propõe, a partir da estrutura de governança da Anvisa, uma estrutura de governança que contribua para geração de valor para a sociedade pela autarquia de maneira mais sustentável.

## **Introdução**

Em janeiro de 2019, a Anvisa completou 20 anos de existência, momento propício para reflexões sobre os resultados, maturidade da gestão, eficiência e efetividade, e que caminhos seguir diante dos cenários e perspectivas que se apresentam à Administração Pública Federal (APF), quanto ao controle social, prestação de contas, avanços tecnológicos dentre outros.

A sustentabilidade, por sua vez, se apresenta como uma estratégia de gestão que auxilia no alcance de tais resultados, uma vez que possibilita o diálogo entre ponta e o meio, ou seja, entre os produtos gerados e a gestão; assim, em havendo sustentabilidade nas áreas de gestão financeira, orçamentária, de pessoas e de tecnologia da informação, haverá maior coerência entre o consumo de recursos naturais e sociais e as fiscalizações e normativos, entre a demanda e a oferta.

O cenário atual da administração pública revela várias angústias relacionadas a sustentabilidade em seu sentido mais complexo, que envolve os ambientes ambiental, sociocultural, econômico e político-institucional.

Ultimamente, o reconhecimento de que as práticas sustentáveis podem ser um dos caminhos para a modernização da gestão pública vem se tornando cada vez mais premente. Os conceitos de sustentabilidade podem ser aplicados aos inúmeros núcleos tomada de decisões, desde a contratação ou não de um determinado serviço até a alocação da força de trabalho.

No Brasil, foram desenvolvidas algumas ações de sustentabilidade no âmbito da Administração Pública Federal (doravante APF), mas Relatório do Tribunal de Contas da União - TCU de 2017 aponta que há uma “implementação insatisfatória das ações de sustentabilidade pela APF, em razão de deficiências de planejamento, coordenação e aderência a requisitos de desenvolvimento sustentável” (TCU, 2017).

Na Anvisa não é diferente: embora seja vanguardista em alguns aspectos, como por exemplo a publicação do Plano de Logística Sustentável em 2018 e ações esparsas visando a inclusão de requisitos de sustentabilidade ambiental, a cultura sustentável ainda não se encontra institucionalizada como uma estratégia de gestão. A maioria das ações ocorre devido a exigências de Órgãos externos quanto à inclusão de itens sustentáveis em licitações ou ainda a ações isoladas de grupos de servidores não incorporadas à gestão administrativa e financeira da casa. Não há uma cultura que sustente a implementação da sustentabilidade como estratégia de

gestão, nem levantamento preciso de dados e disponibilização de informações neste sentido. Ainda falta uma visão sistêmica que consiga incorporar todas as dimensões da sustentabilidade nas tomadas de decisão dos gestores e que consiga implementar o uso de melhores critérios para avaliação das proposições de ações.

Durante a elaboração do projeto de pesquisa, foi realizado mapeamento das causas raízes da não institucionalização de práticas sustentáveis no processo de tomada de decisões, percebeu-se que existe, na Anvisa, uma lacuna quanto à governança promotora do desenvolvimento sustentável em todos os projetos e ações da Agência.

Assim, o presente projeto propõe o levantamento de diretrizes e possibilidades de ações que assegurem a institucionalização das estruturas de governança na Anvisa, de modo que os gestores das áreas de gestão incorporem análise quanto aos possíveis impactos das ações públicas sobre a biodiversidade e os ecossistemas, assim como sobre questões sociais e econômico-financeiras relacionadas, quando propuserem e decidirem por intervenções. Assim, a adoção de boas práticas no domínio da sustentabilidade pode ser uma das linhas estratégicas para a modernização da administração pública, trazendo mais equilíbrio social, econômico e ambiental.

Mais especificamente, o presente artigo concentra-se em propor uma estrutura de governança para uma ação que institucionalize efetivamente a Gestão Sustentável e o Plano de Logística Sustentável (doravante PLS) na Anvisa como ferramenta de gestão, assim como outras ações voltadas para a sustentabilidade, para alcançar um desenvolvimento sustentável e sustentado. Assim, após analisar dados comparativos de consumos entre Agências Reguladoras, dados atinentes aos grandes contratos de recursos logísticos, de projetos de digitalização do governo federal aplicados na Agência (correlação de quantidade de entradas digitalizadas x custos com almoxarifado e outsourcing, dados resultantes da adesão a novas modalidades de trabalho, bem como de gestão espaço físico, percebe-se a importância de uma Organização Institucional voltada a ações planejadas e continuadas ligadas à levantamento e análise de dados, mobilização e sensibilização para questões socioambientais no âmbito da Anvisa, levando em consideração a convergência primeiramente entre as áreas de gestão e, futuramente, com as áreas finalísticas.

## 1. Fundamentação técnico-teórica

### 1.1. Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade e Gestão Sustentável

A palavra sustentável tem como origem o verbo sustentar, ou *sustentare* no latim, que também significa defender, apoiar, conservar, cuidar (BOFF, 2012).

Em toda a extensa epistemologia sobre sustentabilidade, o que fica claro é que são processos e estudos complexos (não complicados), uma vez que é possível realizar uma gestão mais sustentável levando em consideração as capacidades, conhecimentos e potencialidades já existentes nas instituições. Considerando que o próprio cerne do serviço público é a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados devem ser compartilhados equitativamente pela sociedade, a APF deveria ter enfoque na sustentabilidade em toda e qualquer ação. A sustentabilidade está tão integrada ao conceito de um Estado ético que para Sen (1999), o fortalecimento das liberdades democráticas deveria fazer parte das demandas centrais do desenvolvimento sustentável.

Nesta mesma linha, Sachs (2008) aborda desenvolvimento sustentável alinhado ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica” (Ibiden, p. 49). Ele ainda levanta o argumento de que apenas as soluções que considerem no mínimo esses três elementos (já que ele ainda levanta outras muitas dimensões da sustentabilidade), isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento. Sachs (2009, p. 52), em reflexões que seguiram a Conferência de Estocolmo em 1972 afirma que:

“...alternativa média emergiu entre o economicismo arrogante e o fundamentalismo ecológico. O crescimento econômico ainda se fazia necessário. Mas ele deveria ser socialmente receptivo e implementado por métodos favoráveis ao meio ambiente, em vez de favorecer a incorporação predatória do capital da natureza ao PIB”.

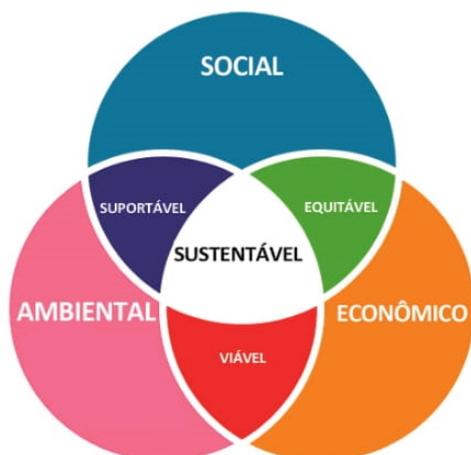
O relatório *What Now*, também na década de setenta (1975) propôs outro desenvolvimento: endógeno (em oposição à transposição mimética de paradigmas externos), autossuficiente (em vez de dependente), orientado para as necessidades (em lugar de direcionado pelo mercado), em harmonia com a natureza e aberto às mudanças institucionais.

Sachs (2002), ainda na década de 1970 levanta a reabilitação do planejamento como ferramenta indispensável para projetar e promover estratégias de desenvolvimento sustentável. Um planejamento que seja flexível, negociado e contratual, simultaneamente aberto para as preocupações ambientais e sociais. Seria necessária uma combinação viável entre economia e ecologia, pois, segundo ele, as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo (ou instituição, observação minha) sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de transição rumo a esse caminho. Vê-se, portanto, que desde a década de 70, há o entendimento de que a convergência é essencial.

A partir do conceito “Desenvolvimento Sustentável” (Relatório Brundtland, CMMAD, 1987), essa concepção se aproximou da linguagem dos negócios para viabilizar a sensibilização de empresas e demais organizações. Cintra (2011), atribui a Elkington (1997) o termo *triple bottom line* no sentido de que sustentabilidade é "o princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras" (ELKINGTON, p. 20). Assim, o sucesso de uma organização não poderia mais ser medido pelos resultados financeiros, devendo incluir a associação do negócio com as dimensões econômicas, sociais e ambientais, uma vez a que as organizações são parte integrante e atuante de uma sociedade.

Acrescentemos que, em se tratando de uma organização pública, essas outras dimensões deveriam ser ainda mais valorizadas, já que a criação de valor público visa entrega do melhor valor à sociedade ligado à sua missão institucional, atendendo às demandas e expectativas daquela.

Figura 1: *Triple Bottom Line*



Fonte: ETZKOWITZ, 2008.

O tripé do desenvolvimento sustentável tornou-se termo muito difundido mundialmente, sendo mote, por exemplo da Rio+20. Em 2015, Martine e Alves elaboraram o termo *trilema*: levantando a dificuldade crescente de se conciliar crescimento econômico, bem-estar social e sustentabilidade ambiental diante do aprofundamento da globalização e à luz dos limites impostos pela própria natureza.

Contemporaneamente, visto que ainda estamos longe de alcançar o proposto equilíbrio, inúmeros outros autores vêm estudando a complexidade do desenvolvimento sustentável e sua inserção como uma nova forma de desenvolvimento econômico e de gestão.

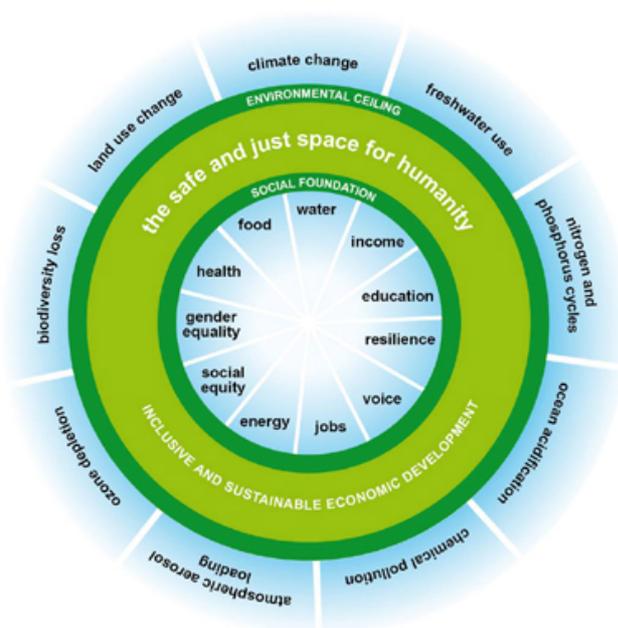
A partir de uma visão ampla da nossa relação enquanto sociedade com o meio, Raworth (2017) conceitua “economia donut” como um modelo econômico equilibrado entre as necessidades humanas e os limites planetários, *ecological ceiling*. Segundo a economista, apesar das necessidades humanas não estarem preenchidas, já há ultrapassagem dos limites do meio ambiente. No cerne está a pergunta: Onde estaria o equilíbrio? O estudo deste modelo levanta tanto questionamentos como métricas para medição do desenvolvimento, capital natural, sustentabilidade social e pegadas ecológicas.

Os pressupostos da Economia Donut, se resumem a:

- Mudar o objetivo: o PIB (produto interno bruto) não é mais medida básica de progresso, sendo necessária uma meta voltada a atender aos direitos humanos de cada ser vivo, substituindo o foco no crescimento a qualquer custo pelo equilíbrio.
- Analisar o quadro geral: novas narrativas sobre o poder do mercado, a parceria do Estado, o papel central do agregado familiar e a criatividade dos bens comuns.
- Estimular a natureza humana: substituir o homem econômico racional da economia do século XX (egoísta, solitário, calculista, pouco afeito a mudanças e dominador da natureza) por seres sociais, interdependentes, próximos, fluidos em matéria de valores e dependentes do mundo vivo.
- Compreender o funcionamento dos sistemas: pensamento sistêmico, percebendo a economia como sistema complexo.
- Projetar para distribuir: reconhecer que há inúmeras maneiras de projetar economias de modo que distribuam o valor gerado em uma rede de fluxos.

- Criar para regenerar: abandonar a produção degenerativa e incorporar a concepção regenerativa de uma economia circular, e não linear, restaurando os seres humanos como protagonistas no processo cíclico da vida no planeta.
- Ser agnóstico em relação ao crescimento: hoje temos economias que precisam crescer, quer nos façam prosperar ou não; o que necessitamos é de economias que nos façam prosperar, cresçam elas ou não.

Figura 2: Modelo econômico proposto “Economia Donut”



Fonte: kateraworth.com

Assim, para além do crescimento desenfreado, é essencial buscarmos políticas e instituições para a sustentabilidade. De acordo com Raworth (2017), nesse ponto da história da humanidade o movimento que melhor descreveria o progresso de que necessitamos é alcançar um equilíbrio dinâmico, passando para dentro do espaço seguro e justo do Donut, eliminando ao mesmo tempo tanto a escassez quanto o excesso.

Deheinzein (2020) acrescenta de forma inovadora ao debate de gestão sustentável a metodologia denominada Fluxonomia 4D, que combina estudos de projeção com novas economias (criativa, compartilhada, colaborativa e multivalores) para atender as necessidades do mercado e da sociedade do século XXI. De acordo com a autora, a metodologia analisa processos, recursos disponíveis, conhecimentos e partes envolvidas com uma visão em quatro dimensões: cultural, ambiental, social e financeira.

Alguns dos conceitos utilizados na metodologia geraram reflexões quanto à gestão na Anvisa, quais sejam:

- Interação no século XXI: valor se há trabalho remoto e colaborativo (podemos aperfeiçoar nosso programa de gestão por resultados?)
- Percepção do presente: valor se está em sintonia com momento atual (como nos adequarmos à novas realidades criadas pela pandemia do Covid-19?)
- Criar futuros desejáveis: valor se compreende e cuida das necessidades do coletivo (um dos papéis fundamentais de uma instituição pública é prover as necessidades do coletivo)
- Economia criativa: valor a partir do propósito e comunicação do valor intangível (qual a realização do propósito da Anvisa?)
  - Ter o cuidar como propósito;
  - Priorizar comunicar;
  - Enxergar valores intangíveis;
  - Conectar talentos na ação.
- Economia compartilhada: valor a partir do compartilhamento do que está disponível (precisamos realmente cada servidor de uma estação de trabalho?)
  - Passar de possuir para usar;
  - Compartilhar infraestrutura;
  - Usar a inteligência artificial;
  - Focar na função e não na forma;
  - Reciclar, reutilizar, restaurar.
- Economia colaborativa: valor a partir da desburocratização e cogestão (podemos trabalhar melhor de forma colaborativa e baseados em confiança e não em burocracia?)
- Economia multivalores: valor a partir de recursos e resultados não apenas monetários (podemos ter melhor qualidade de vida e prover mais valor para a sociedade trabalhando com mais protagonismo e liberdade?)
- Gestão convergente: valor a partir de processos que convergem tempo, recursos e equipes (quais os principais objetivos da Agência que são capazes de convergir servidores e gestão?)

De acordo com Deheinzelin (ibidem) as relações sociais em rede ocorrem em uma dimensão para além do binômio clássico espaço-tempo, pois é desmaterializado e intangível, o que exige novas lentes, bússolas e mapas para orientação, e a sustentabilidade se apresenta como uma dessas lentes.

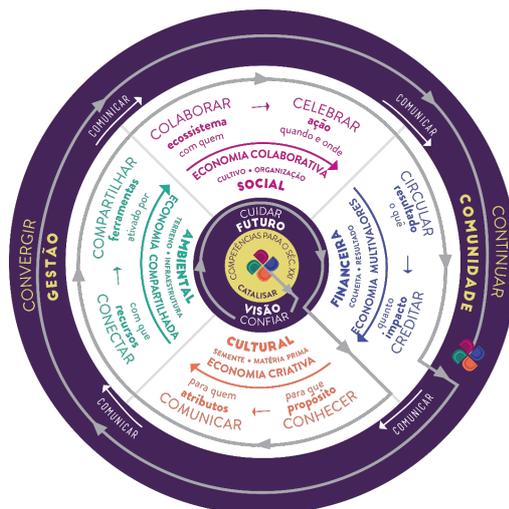
Na metodologia proposta, a economia criativa gera valor em patrimônios intangíveis, como cultura e conhecimento, combinando-os com a economia compartilhada e seus patrimônios tangíveis, como espaços equipamentos e materiais. O resultante dessa união seria a economia

colaborativa, fluxo de iniciativas que gera valores não somente monetários, mas culturais, ambientais e sociais, isto é, economia multivalores, um fluxo de recursos e resultados das mais diversas naturezas.

A parte dos “4D” é a representação dos quatro eixos que representam cultura-dimensão do indivíduo- e social- dimensão de tudo que se faz no coletivo, em sentido de sociedade- , que são intangíveis e ambiental-dimensão do suporte, da infraestrutura- e financeiro -economia, que abrange todos esses aspectos-, que são tangíveis.

Todos esses conceitos podem gerar uma economia exponencial, uma vez que são baseados em valores intangíveis que se multiplicam com o uso, e não apenas em valores tangíveis, que se consomem com o uso, gerando escassez e competição. Usando a lente da sustentabilidade, uma gestão centralizada pode tornar-se distribuída, processos baseados em burocracia passam a se basear em confiança gerando economia aos cofres públicos. Para isso é necessário inserir novas métricas com fluxos de recursos monetários e não monetários, tornando acessível o que está disponível com novas tecnologias de integração: mais colaboração, tecnologia, comunicação e cuidado mútuo. Assim, a gestão tem como centro a convergência e não a centralização, alcançando o objetivo maior de entregar mais valor para a sociedade.

Figura 3: Fluxonomia 4D



Fonte: [laladeheinzelin.com.br](http://laladeheinzelin.com.br)

Há ainda alguns conceitos que podem ser encarados de formas diferentes nos setores público e privado e que vêm impactando a forma como esses setores lidam com as questões da sustentabilidade. De maneira geral, o setor privado vem gerenciando as questões de

sustentabilidade em suas atividades há mais tempo, utilizando relatórios padrão e outros instrumentos. O setor público, embora atue na regulamentação, apenas recentemente tem se preocupado com os impactos, custos e fardos regulatórios de suas atividades.

Mais recentemente, com a ascensão do conceito ESG (*environmental, social e governance*), a dimensão econômica do tripé passou a abrigar outros temas além das questões financeiras, como ética, *compliance* e transparência, que têm impacto direto nos negócios e na reputação das corporações. Cada vez mais a sociedade tem exigido que as instituições sejam reconhecidas como sustentáveis e com propósito. Na dimensão social, temas antes considerados menores, como diversidade e inclusão, passaram a ter importância fundamental em tempos de reputação do empregador.

Patrícia Rabello, propõe ainda que o termo ESG seja traduzido para o português de maneira diversa do que acontece naturalmente, trocando o ASG por GSA. Para ela: “Sim, “a ordem dos fatores não altera o produto”, mas pode destacar o que há algum tempo sabemos e que muda tudo no campo de estratégia e gestão: Governança vem primeiro, está “acima”, é onde todas as decisões de negócio são feitas, incluindo o motivo de sua existência e à serviço de quê se propõe, no oferecimento de produtos e serviços, à sociedade. E sustentabilidade empresarial precisa iniciar na esfera da Governança, nas decisões de executivos e Conselho de Administração. Seria bom deixar essa premissa clara, já na ordem do termo.”

Todas essas observações também estão bastante relacionadas com a forma padrão como enxergamos o modelo econômico. Muitas vezes esquecemos ou não sabemos como valorar impactos da atividade estatal, que escapam da valoração financeira (já que não é papel do Estado produzir lucros), o que acaba por comprometer também a nossa base de comparação para valoração dos esforços envidados na melhoria dos gastos de custeio da Administração para a produção dos bens sociais. Uma análise custo-benefício implica que é necessário monetizar tanto os benefícios quanto os custos dos programas e políticas socioambientais e ainda é muito difícil mensurar benefícios que não são financeiros ou intangíveis.

Como podemos escolher entre uma ou duas das opções, deixando outra de lado ou ainda como podemos conciliar três opções? Alocando tais reflexões às peculiaridades do setor público, como podemos justificar uma opção de contratação à outra, ou ainda como valorar um ganho ambiental que depende de mais investimento financeiro na compra de um bem de

consumo? Buscaremos algumas diretrizes e fundamentos que podem auxiliar na construção dessas respostas, utilizando para tal o contexto da Anvisa.

### **1.2. Gestão Sustentável na Administração Pública Federal brasileira (APF)**

A Agenda 2030, em conjunto com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) - editada em 2015 pela Assembleia Geral das Nações Unidas como um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade - reforçou a imprescindibilidade da aplicação de medidas urgentes para a promoção do desenvolvimento sustentável, explicitando na meta 12 (Consumo e Produção Responsáveis) a necessidade de serem assegurados padrões de produção e consumo responsáveis para redução dos impactos antrópicos sobre o meio ambiente.

Os debates mundiais acerca do tema, assim como os resultados gerados por esse movimento, poderiam ter agido como um estímulo nas instituições públicas brasileiras sobre a necessidade de implementação de políticas socioambientais que trouxessem à reflexão o padrão insustentável de consumo relativo ao funcionamento da máquina administrativa do Estado. Contudo, não se sai da inércia facilmente e opta-se por se manter o status quo da chamada “zona de conforto” comportamental (THALER; SUSTEIN, 2008).

Ainda hoje, a política socioambiental emanada pelo Estado pouco repercute no interior de suas estruturas, naquilo que se denomina “máquina pública”. Observa-se uma dissonância entre os órgãos afins à temática ambiental e todos os demais integrantes da Administração Pública. Ou seja, a questão socioambiental não se revela como uma questão fundamental como é, por exemplo, a necessidade de combate à corrupção ou a obrigatoriedade de transparência na execução dos recursos públicos. A adequação no trato da utilização dos estoques de recursos naturais, bem como a redução de custos e desperdícios não se constituem em meras ações cujas finalidades sejam exclusivamente a proteção ao meio ambiente. Tais ações e atitudes são também fundamentos do princípio da eficiência, norteador da conduta do servidor público.

Em reflexão, o Ministro Carlos Ayres Britto colocou que podemos alcançar a dimensão da sustentabilidade por meio da inter-relação dos princípios norteadores da administração pública expostos no art. 37 da Carta Magna. De acordo com o Ministro, há relação intrínseca da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência com a sustentabilidade. Como atender e preservar a legalidade “*onde todos são iguais perante a lei, a vida*”; a impessoalidade “*não se trata de ser A, B ou C, trata-se da “desfulanização*”; a moralidade “*aquilo que é moral, íntegro, decente, sem manchas*”; a publicidade por meio da

“transparência, visibilidade, o governo do poder público em público com a excomunhão da cultura do bastidor onde não há tema tabu e nada vai para debaixo do tapete”; e a eficiência onde “o Estado deve ser competente e preparado em tudo o que faz pois é a personalização jurídica da coletividade, e esta merece o melhor” sem ser sustentável, um bem jurídico tão maior?

Considerando a eficiência como o modo de atuação na Administração Pública com o objetivo de atingir os melhores resultados na gestão para que as finalidades sejam alcançadas de forma eficaz, percebe-se sua total correlação com a variável socioambiental como pilar da estrutura do serviço público brasileiro. Isso porque é por meio do cumprimento deste princípio que deve o gestor, bem como todos os agentes públicos observar a qualidade do gasto. Ou seja, a noção de eficiência abrange a ideia de economicidade em sentido ampliado, contemplando a ausência de desperdício de recursos como também a satisfação dos interesses da sociedade.

No âmbito da APF, encontramos políticas direcionadas para que a estrutura administrativa observe critérios de sustentabilidade, evitando desperdícios, estimulando aquisições sustentáveis e qualificando o poder de compra do Estado. Essa mudança de padrão comportamental exige uma agenda bem estruturada, com eixos de base que abranjam as organizações de forma sistêmica, com o comprometimento tanto da alta gestão quanto do corpo funcional em toda a hierarquia.

Têm sido criados instrumentos econômicos para a política socioambiental, muitas vezes focados nas compras públicas, já que essas chegam a representar cerca de 13% do PIB brasileiro de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e podem representar um impacto positivo na adequação do mercado para um modelo ambientalmente sustentável.

Considerando primeiramente que o meio ambiente é essencial e depois que a sustentabilidade pode colaborar na melhoria da gestão pública, alguns normativos foram criados ao longo das décadas. Já em 1988, a inclusão do artigo 225 na Constituição Federal tornou a defesa e preservação do meio ambiente deveres do Estado e da sociedade. Citem-se ainda a modificação da lei de licitações, 8.666, pela Lei nº 12.349/2010, que tornou o desenvolvimento nacional sustentável um dos objetivos das licitações. Esse é um marco importante e traz em seu bojo a questão de que as consequências do nosso consumo importam e podem importar tanto quanto o valor financeiro. Também o Decreto nº 7.746/2012, a Instrução Normativa nº10 do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de 2012, que estabelece regras

para elaboração dos Planos de Logística Sustentável (PLS), ferramentas de planejamento e implementação das iniciativas de logística sustentável, sendo considerados instrumentos da política pública de sustentabilidade.

O normativo de compras e contratações públicas foi alterada novamente pelo Decreto nº 9.187/2017, prevendo expressamente a obrigatoriedade da inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas. Em 2019, o Decreto nº 10.024 buscou incorporar dimensões da sustentabilidade relacionados à acessibilidade e à inclusão social aos processos de pregão eletrônico, agregando a dimensão cultural proposta por Sachs (2008) e tratando o desenvolvimento sustentável como questão principiológica no processo de contratação pública, além de valorizar o PLS como instrumento de gestão.

Desde a edição do Decreto nº 7.746/2012 que impõe a obrigatoriedade do PLS, pode-se perceber a dualidade (consumo x gasto = eficiência) de forma mais incisiva. No entanto, apesar da extensão da visão do legislador e da obrigatoriedade imposta pelo documento criador, não foi criado sistema de monitoramento, fato que dificulta a avaliação de participação, os resultados obtidos e a efetividade da ferramenta nas entidades que o adotaram.

Em 2017, o Tribunal de Contas da União – TCU, realizou uma Auditoria em Sustentabilidade na APF, voltada ao grau de maturidade quanto a implementação da Agenda Sustentável pela Administração. Essa auditoria resultou em no Acórdão 1056/2017 - TCU - Plenário, que trouxe algumas determinações voltadas a uma gestão sustentável, quais sejam:

a. Retomada das atividades da Comissão Interministerial de Sustentabilidade (Cisap): nesse sentido, desde acórdão anterior de 2010, o Tribunal ressalta a lacuna quanto à liderança e coordenação das agendas, prejudicando a associação de boas iniciativas. De acordo com o TCU, “uma razão primordial para o comportamento heterogêneo das instituições públicas é a falta de um direcionamento claro do Governo Central de que o tema deve ser tratado como prioridade” (BRASIL. TCU, 2011).

b. Exigência da inclusão do Plano de Logística Sustentável no planejamento das instituições da APF.

c. Obrigatoriedade da criação de núcleo de sustentabilidade na estrutura das instituições da APF: outro ponto crucial levantado é o fato de que para que a política de sustentabilidade seja implantada com sucesso, apesar da previsão de comissões e comitês como

estrutura de governança, as instituições carecem de elementos estruturantes como unidades organizacionais com perfil técnico adequado.

d. Aprimoramento dos critérios e das práticas de sustentabilidade nas contratações públicas.

A implementação das políticas públicas sustentáveis por parte da APF, apesar das iniciativas do Poder Executivo federal, tem apresentado problemas. Agendas e programas fragmentados são criados e abandonados sem o condão de consolidar o potencial que a sustentabilidade possui como política pública. Apesar da obrigatoriedade, de acordo com o TCU em 2017, apenas 49% das instituições pesquisadas possuíam Plano de Logística Sustentável e menos de 1% das contratações públicas eram consideradas como Compras Públicas Sustentáveis (CPS).

Além do fracionamento e da descentralização, as práticas de sustentabilidade na administração pública, talvez por desconhecimento ou preconceito quanto ao termo, ainda são vistas por lentes conservacionistas e unidimensionais. A questão é que até agora não alcançamos a almejada e necessária gestão sustentável.

Em resumo, a pulverização das agendas, a falta de convergência das diversas iniciativas, a deficiência em capacitação, a ausência de sistemas de monitoramento do desempenho, a inexistência de uma coordenação articulada dos projetos, a dificuldade de responsabilização por não haver previsão de unidade técnica responsável nas entidades, demonstram a baixa adesão às políticas públicas voltadas à sustentabilidade, fundamentais no atual cenário.

### **1.3. Gestão Sustentável na Anvisa: implantação do Plano de Logística Sustentável.**

Para a organização GRI (Global Reporting Initiative), em uma economia global sustentável, a transparência e a prestação de contas são tão importantes para o setor público quanto para os negócios internacionais. Como os relatórios das empresas continuam a se tornar um imperativo, as organizações do setor público também estão percebendo o valor dos relatórios - para sua própria sustentabilidade e para que prestem contas às pessoas a quem servem. Nesse sentido, podemos considerar o Plano de Logística Sustentável a ferramenta que temos disponível que mais se aproxima de um relatório de sustentabilidade no setor estatal e na Agência.

Outra importante consideração a ser feita é o que significa a logística em uma organização estatal em que administrar é gerir recursos públicos. De acordo com Monteiro (2010), “significa não só prestar serviço e/ou executá-lo, como também, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil para a sociedade”. A unidade de logística integra as atividades de administração de materiais e patrimônio (logística de suprimentos), logística organizacional (processo produtivo organizacional), com a logística de saída (distribuição de material e prestação de serviço) e com o retorno/descarte de material (logística reversa).

Na Anvisa, o Plano de Logística Sustentável foi implantado a partir da formação de um grupo de trabalho em 2017, com publicação da primeira versão em 2018. As iniciativas do plano têm ações organizadas em grupos de acordo com o previsto na instrução normativa: materiais de consumo, recursos naturais, qualidade de vida no trabalho, compras e contratações públicas e deslocamento de pessoal. O primeiro e segundo relatórios de atingimento das metas projetadas foram realizados para os anos de 2018 e 2019 pela Gerência de Logística da Agência, já que a comissão inicialmente nomeada não está mais ativa.

Não há na Anvisa estrutura de governança que consiga incorporar as dimensões da sustentabilidade, com toda a transversalidade inerente, nas tomadas de decisão dos gestores e que consiga implementar o uso de melhores critérios para avaliação das proposições de ações da área de gestão. Portanto, tanto as propostas de ação, quanto a construção dos relatórios fica relegada a unidade de logística.

No entanto, sensível melhora pode ser observada quanto aos resultados das contratações públicas (encaradas como um dos instrumentos da implantação da política de sustentabilidade): em 2018 foi implementada a IN 5 de 2017, do MPDG, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Esse instrumento trouxe grandes modificações nos processos de planejamento das contratações com impactos positivos na geração dos documentos de contratação, que passaram a ser mais claros tanto para a administração quanto para os licitantes e possíveis contratados.

Melhoria nos requisitos de sustentabilidade é outra vantagem do novo processo de planejamento. Os requisitos passaram a ser mais bem construídos e discutidos, sendo incluídos

em todos os processos de contratação de serviços terceirizados, indo além da dimensão ambiental, impactando também a dimensão social das contratações.

Mesmo com os avanços observados, para que as ações voltadas para a melhoria da qualidade socioambiental ganhem mais corpo, é importante que as análises sejam mais robustas. As análises de impactos ambientais e econômicas devem ser mais bem embasadas em dados e menos em generalidades. A análise custo-efetividade precisa mais apropriadamente estimar custos de diferentes alternativas e comparar, obter mais por menos, além de avaliar questões como equidade.

Em 2019, foi incluído no PGA (Plano de Gestão Anual, obrigatório para Agências Reguladoras a partir da edição da Lei 13.848, de 25 junho de 2019) a meta: Implantar modelo de governança para a agenda da sustentabilidade. Esse fato coloca a questão socioambiental em evidência e pode contribuir para a implantação de uma gestão mais eficiente por meio da sustentabilidade.

## **2. Análises de dados e propostas de estudos comparativos sob a lente da gestão sustentável.**

Planejamento deficitário, desalinhamento das aquisições e contratações com os planos estratégicos da autarquia (como PGOR e digitalização de processos de trabalho e serviços oferecidos ao cidadão e ao regulado), descontinuidade de projetos, ausência de gerenciamento de riscos e ausência de visão sistêmica são questões que podem afetar diretamente a eficiência na gestão dos recursos logísticos.

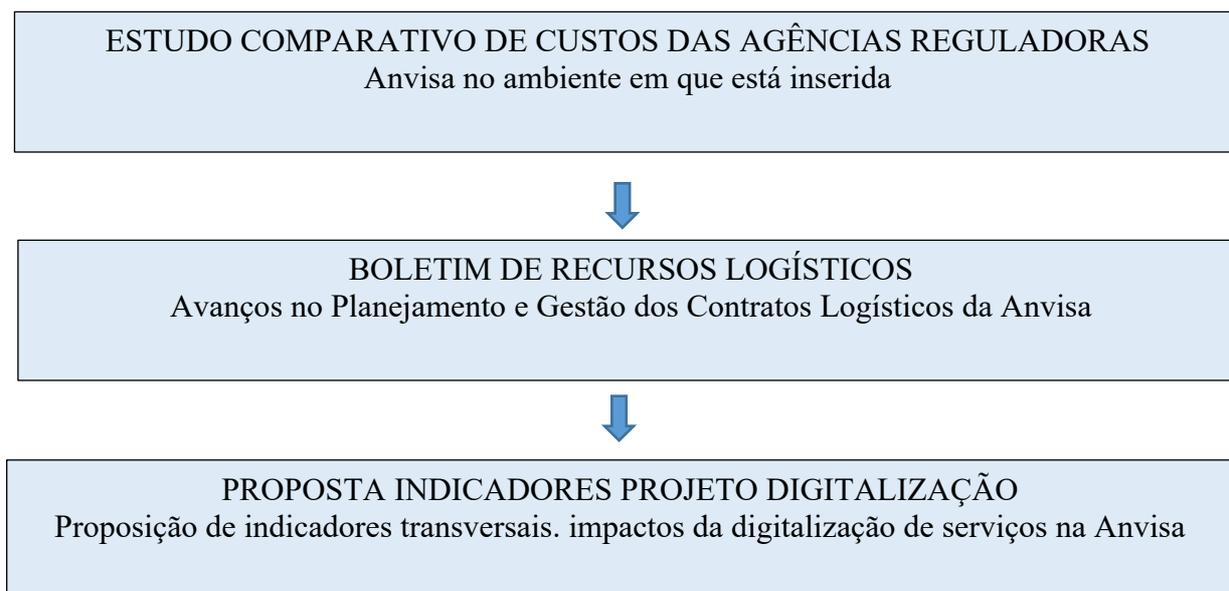
Essas dificuldades têm sido superadas com a utilização de novas soluções de tecnologia da informação e de comunicação disponibilizadas pela Agência, com a tentativa de uma maior integração entre as áreas de gestão tanto dentro da instituição, quanto com unidades de fora, como a Central de Compras do Ministério da Economia e, finalmente, com mais atenção ao processo de planejamento de compras e contratações.

Neste contexto, é imprescindível reiterar que os critérios de sustentabilidade que vêm sendo aplicados ao processo não se restringem à dimensão ambiental, como o ciclo de vida do produto ou o tratamento dos resíduos gerados em razão da contratação. A definição de quantitativos baseados na real necessidade, assim como a especificação correta de objetos também são consideradas como critérios de sustentabilidade. Por exemplo, um dos estudos propostos correlaciona digitalização de serviços oferecidos ao setor regulado com o consumo de

materiais de expediente e consumo de papel. A expectativa é que esses custos e consumos diminuam em função da digitalização.

Deste exemplo podemos depreender que precisamos de um conceito multidimensional, como o proposto pela metodologia da Fluxonomia 4D (DEHEINSELIN, 2020). Esses enfoques entendem as organizações como unidades sistêmicas em que as partes que a integram devem interagir como um todo organizado e em interação constante com o ambiente em que estão atuando (CHIAVENATO, 2011). Aplicado na gestão de uma entidade pública implica entender que problemas logísticos devem ser tratados em termos bem abrangentes, levando em consideração todo o ambiente no qual a organização está inserida.

Foram desenvolvidos três estudos com objetivo de facilitar a visualização da necessidade dessa visão sustentável e multidimensional para que melhores decisões de gestão possam ser tomadas. Os estudos são apenas exemplos de como uma Estrutura de Governança pode tratar dados gerando insight e inputs para subsidiar o processo de tomada de decisão. Neste sentido, os resultados serão apresentados neste artigo de forma resumida já que não são o objeto de estudo e foram inseridos unicamente com objetivo demonstrativo das possibilidades de impacto e abrangência da estrutura de governança proposta.

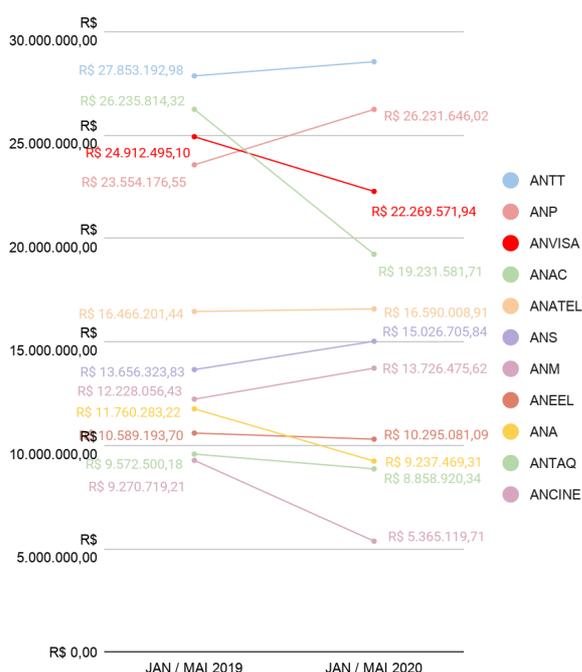


## 2.1 ESTUDO COMPARATIVO DE CUSTOS DAS AGÊNCIAS REGULADORAS

Foi realizado estudo comparativo de dados de custeio administrativo entre instituições públicas similares (Agências Reguladoras, doravante ARs) nos primeiros meses de 2020 sob impacto da pandemia do Covid-19. Foram levantados dados de custeio e comparados aos quantitativos de servidores, áreas físicas ocupadas, programa de gestão orientada para resultados e maturidade na implantação da gestão sustentável. Os dados foram retirados do Portal da Transparência, Tesouro Gerencial e fornecidos pelas Agências via e-sic. As análises concentraram-se em:

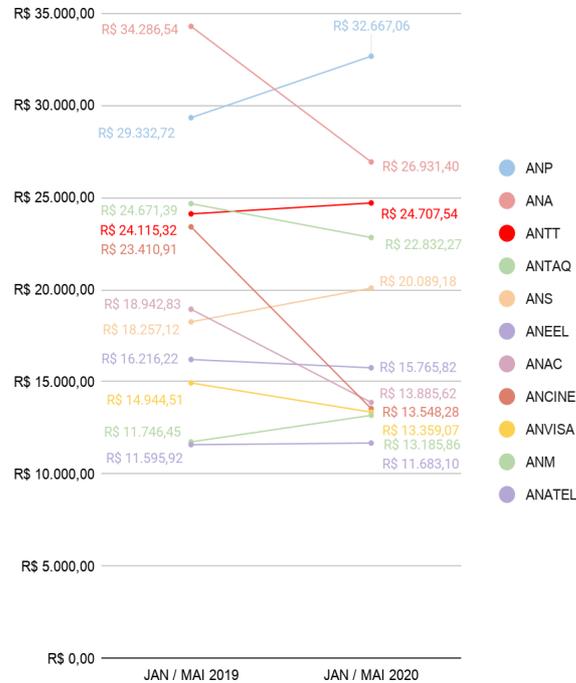
- diferenças de custos entre os mesmos períodos dos anos de 2019 e 2020. As organizações se comportaram de modo diverso com o impacto da pandemia, que colocou boa parte dos servidores em trabalho remoto, gerando expectativa de redução dos custos operacionais estudados.
- custos, levando em consideração a quantidade de servidores em exercício na autarquia.
- Gráficos comparativos das duas análises de custos entre Agências Reguladoras.
- Tabela resumo das informações, com coluna informativa sobre estruturas de governança e publicação do PLS.

Gráfico 1. Comparativo de Despesas administrativas por ARs de janeiro a maio de 2019 e de janeiro a maio de 2020



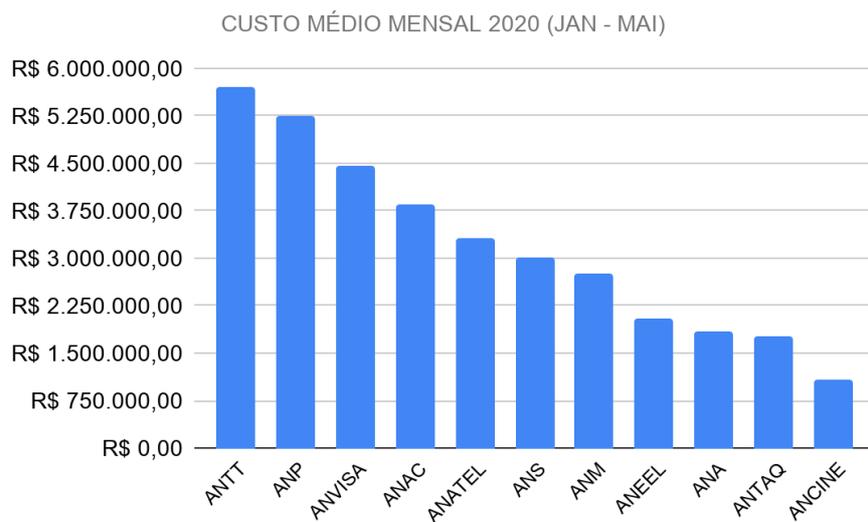
Fonte: elaboração própria

Gráfico 2. Comparativo 2019-2020 das Despesas administrativas por unidade de serviço das ARs



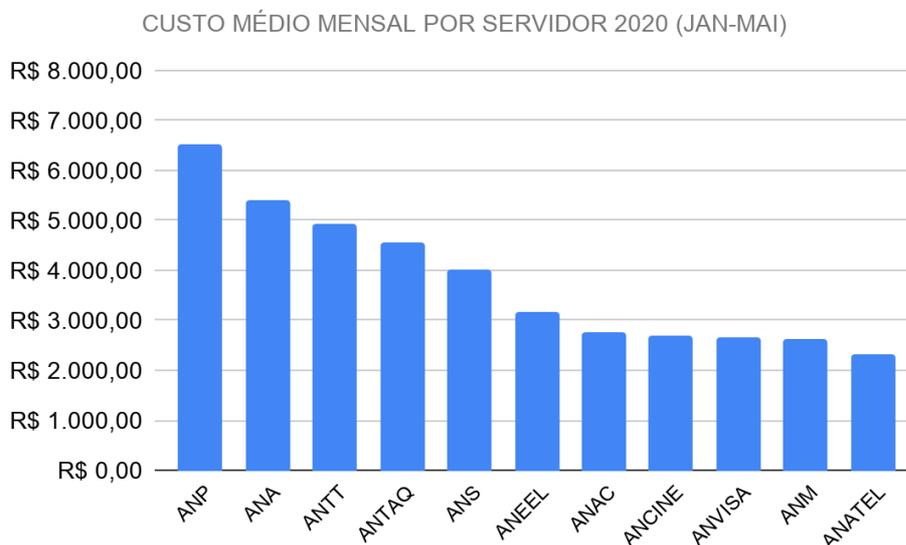
Fonte: elaboração própria

Gráfico 3. Custo Médio mensal por AR entre jan e mai 2020



Fonte: elaboração própria

Gráfico 4. Custo médio mensal/servidor por AR entre jan e mai 2020



Fonte: elaboração própria

Tabela 1. Custo médio mensal/servidor por AR entre jan e mai 2020

AGÊNCIA	QTD UNIDADES GESTORAS ATIVAS	TOTAL SERV.	SERV. EXERC. SEDE *	SERV. EXERC. REG. *	ORÇ ADM UN / ORÇ TOTAL 2019	ORÇ ADM UN / ORÇ TOTAL 2020	VALOR MÉDIO MENSAL ADM. UN 2019	VALOR MÉDIO MENSAL ADM. UN 2020	VALOR MÉDIO MENSAL / SERV 2019	VALOR MÉDIO MENSAL / SERV 2020 - VALOR MAIS ALTO PARA MAIS BAIXO	PROGRAMA GESTÃO POR RESULTADOS	PLS publicado	RELATÓRIOS ATUALIZADOS DISPONÍVEIS SITE	COMISSÃO GESTÃO AMBIENTAL NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUTURA
ANP	2	803	614	189	18,65%	0,22%	R\$ 4.710.835,31	R\$ 5.246.329,20	R\$ 5.866,54	R\$ 6.533,41	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	
ANA	1	343	343	0	16,74%	16,75%	R\$ 2.352.056,64	R\$ 1.847.493,86	R\$ 6.857,31	R\$ 5.386,28	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	
ANTT	7	1155	454	701	17,15%	18,27%	R\$ 5.570.638,60	R\$ 5.707.441,32	R\$ 4.823,06	R\$ 4.941,51	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	
ANTAQ	1	388	245	143	19,54%	18,83%	R\$ 1.914.500,04	R\$ 1.771.784,07	R\$ 4.934,28	R\$ 4.566,45	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	
ANS	2	748	468	280	14,27%	14,61%	R\$ 2.731.264,77	R\$ 3.005.341,17	R\$ 3.651,42	R\$ 4.017,84	SIM	SIM	SIM	SIM	Diretoria de Gestão / Assessoria de Gestão e Sustentabilidade
ANEEL	1	653	653	0	0,73%	0,48%	R\$ 2.117.838,74	R\$ 2.059.016,22	R\$ 3.243,24	R\$ 3.153,16	NÃO	SIM	SIM	NÃO	
ANAC	7	1385	711	674	15,07%	11,80%	R\$ 5.247.162,86	R\$ 3.846.316,34	R\$ 3.788,57	R\$ 2.777,12	NÃO	SIM	SIM	NÃO	SAF / Gerente de Gestão Estratégica de Recursos
ANCINE	1	396	380	16	21,97%	14,32%	R\$ 1.854.143,84	R\$ 1.073.023,94	R\$ 4.682,18	R\$ 2.709,66	SIM	SIM	NÃO	NÃO	
ANVISA	27	1667	1123	544	10,29%	9,54%	R\$ 4.982.499,02	R\$ 4.453.914,39	R\$ 2.988,90	R\$ 2.671,81	SIM	SIM	NÃO	NÃO	
ANM	28	1041	305	736	1,53%	0,82%	R\$ 2.445.611,29	R\$ 2.745.295,12	R\$ 2.349,29	R\$ 2.637,17	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	
ANATEL	12	1420	1215	205	10,15%	10,43%	R\$ 3.293.240,29	R\$ 3.318.001,78	R\$ 2.319,18	R\$ 2.336,62	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	

Os gráficos e tabela demonstram que há grandes discrepâncias entre os custos comparados das Agências reguladoras, tanto em relação ao custo geral, à proporção dos custos administrativos em relação ao orçamento das autarquias e ainda na comparação de custos por servidor. Como é um estudo exploratório, não há como afirmar quais fatores têm influência definitiva nestas diferenças, mas há de se notar que as três agências com o maior custo por servidor não têm programa de gestão por resultados implantado, assim como as três com os

menores custos, têm o programa implantado. Além disso, não foi possível verificar relação direta entre a publicação do PLS ou existência de unidade socioambiental com a redução de custos no período. E mais ainda, como em alguns Agências o custo aumentou durante o período analisado, não há como afirmar que apenas a implantação do trabalho remoto (utilizando os meses de quarentena como ponto de observação), sem outras providências sobre o custeio administrativo, é capaz de tornar a gestão administrativa menos custosa ou mais sustentável.

## 2.2 BOLETIM DE RECURSOS LOGÍSTICOS

A análise de dados de custeio administrativo da Anvisa entre os anos de 2018 e Abril de 2020 por objeto contratado ajuda a conhecer quais objetos têm maior impacto nos custos administrativos da Agência, assim como em estudo futuro poder estabelecer que ações implementadas tiveram impactos positivos na diminuição de custo ou aumento da qualidade dos serviços prestados pela unidade de logística. Os objetos destacados têm impacto direto nos indicadores do PLS e sofrem impacto de outros projetos implementados na Agência como Gestão do Espaço Físico (projeto da Gerência de Logística que está implementando o uso racional dos espaços de trabalho), PGOR e Governo Digital. O estudo é mais aprofundado e analisou especificamente cada objeto contemplado, para a composição deste artigo, no entanto, as análises concentraram-se em:

- a. Custos recursos logísticos por período
- b. Custo recursos logísticos por objeto 2018
- c. Custo recursos logísticos por objeto 2019
- d. Custo recursos logísticos por objeto 2020

Gráfico 5. Custo de Recursos Logísticos por período

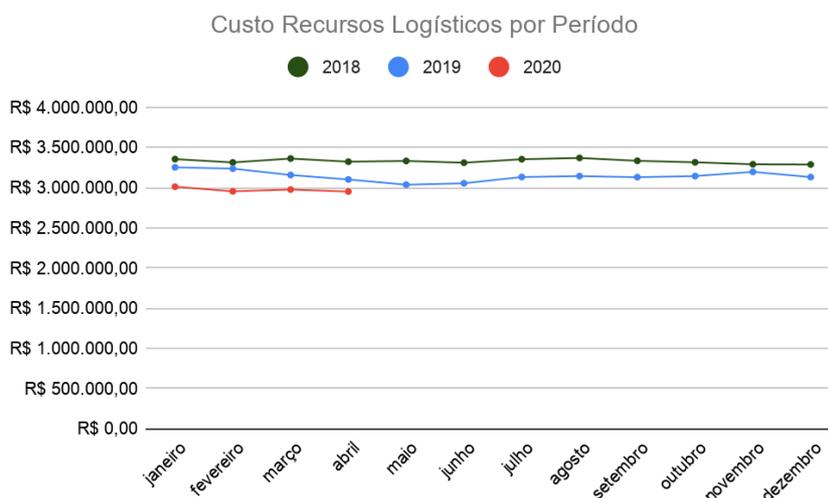


Tabela 2. Recursos Logísticos 2018

Recursos Logísticos 2018		
Objetos	% sobre total	Valor Total
Aluguel	32,60%	R\$ 13.042.043,76
Téc. Secretariado	13,30%	R\$ 5.335.665,21
Vigilância	11,20%	R\$ 4.495.238,94
Limpeza	8,40%	R\$ 3.367.135,75
Sec. Executivo	5,10%	R\$ 2.050.422,54
Energia elétrica	4,70%	R\$ 1.891.545,02
Brigada	4,60%	R\$ 1.856.337,48
Man. Predial	4,40%	R\$ 1.744.040,07
Copeiragem	2,80%	R\$ 1.138.935,75
Transporte Pessoas	2,00%	R\$ 815.276,88
Valor Total do Ano		R\$ 39.996.702,10

Fonte: elaboração própria

Tabela 3. Recursos Logísticos 2019

Recursos Logísticos 2019		
Objetos	% sobre total	Valor Total
Aluguel	34,50%	R\$ 13.042.043,76
Téc. Secretariado	14,80%	R\$ 5.576.910,71
Vigilância	9,90%	R\$ 3.735.211,57
Sec. Executivo	5,80%	R\$ 2.178.700,15
Energia elétrica	5,50%	R\$ 2.088.170,83
Man. Predial	5,20%	R\$ 1.967.976,68
Brigada	4,90%	R\$ 1.834.947,24
Limpeza	4,90%	R\$ 1.833.789,03
Copeiragem	2,90%	R\$ 1.109.173,26
Transporte Pessoas	2,10%	R\$ 778.864,24
Valor Total do Ano		R\$ 37.791.238,80

Fonte: elaboração própria

Tabela 4. Recursos Logísticos 2020

Recursos Logísticos 2020 - parcial jan/abr		
Objetos	% sobre total	Valor Total
Aluguel	36,60%	R\$ 4.347.347,92
Téc. Secretariado	16,00%	R\$ 1.908.384,90
Vigilância	10,40%	R\$ 1.235.094,93
Sec. Executivo	6,10%	R\$ 730.330,80
Energia elétrica	5,00%	R\$ 594.642,34
Man. Predial	4,70%	R\$ 557.461,23
Brigada	4,10%	R\$ 485.394,89
Limpeza	3,60%	R\$ 430.814,67
Copeiragem	3,00%	R\$ 352.150,96
Correios	1,70%	R\$ 203.361,25
Valor Total do Ano		R\$ 11.894.133,10

Fonte: elaboração própria

O estudo demonstra que a unidade de logística vem conseguindo consistentemente a diminuição dos custos dos serviços prestados. Essa queda se deve à diminuição do consumo (devido a diminuição de servidores na modalidade presencial), conscientização quanto ao uso de impressoras e itens de escritório, assim como participação em compras coletivas da Central de Compras do ME e designação de equipe dedicada ao planejamento das contratações na Gerência de Logística.

Destarte os impactos da pandemia existiram, mas não foram tão evidentes, uma vez que o governo federal optou pela manutenção dos funcionários terceirizados durante a pandemia, ao fato de que a Anvisa já vinha paulatinamente reduzindo os custos e que mais de 30% dos custos levantados dizem respeito ao contrato de aluguel do imóvel.

Como dito anteriormente, a Agência já estuda uma nova forma de ocupação de seu espaço físico levando em consideração o PGOR com a criação de espaços compartilhados e estações de trabalho “free adress” e está discutindo com a SPU a possibilidade de disponibilização de imóvel da União para ocupação pelos servidores da Agência. A gestão de logística entende que esse é um passo fundamental para a continuidade da redução de custos e oferecimento de serviços mais sustentáveis em todas as dimensões.

### 2.3 PROPOSTA INDICADORES PROJETO DIGITALIZAÇÃO

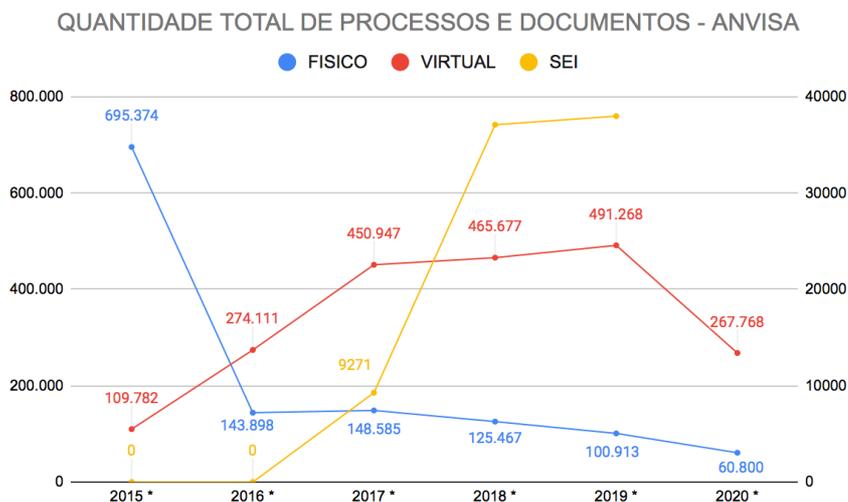
Outro exemplo de análise que pode ser realizada a partir de uma estrutura de governança voltada para a institucionalização da Gestão Sustentável na Anvisa é o monitoramento por meio de indicadores transversais que apresentem o comportamento dos impactos da digitalização de serviços na Anvisa. Há projeto em andamento, incentivado pelo governo federal, de digitalização de serviços que são oferecidos diretamente à população, o que, por óbvio, tem impacto na digitalização dos processos de trabalho dentro da Agência. O ME desenvolveu método para contabilizar a economia obtida para cada serviço que hoje é oferecido em formato analógico e passa a ser digital, no entanto a metodologia desenvolvida pelo Ministério leva em consideração inclusive economia fora das organizações públicas e baseia-se também nas declarações de cada unidade que terá os serviços prestados digitalizados, como por exemplo, número de servidores e funcionários terceirizados envolvidos na demanda. A proposta apresentada tem foco no custeio e administração interna da Anvisa, onde também é primordial que se conheça os impactos desta iniciativa.

Foram analisados dados retirados do sistema Dados Abertos do Governo Federal ou fornecidos pelas unidades da Agência: GGTIN, GGCIP, GGPES e GGGAF.

Para esta apresentação resumida do estudo, as principais informações são:

- a. quantidade de documentos virtual e físico protocolados na Anvisa por meio do sistema Datavisa. Quantidade de processos SEI.
- b. relação das unidades com maior quantidade de protocolos físicos em 2019.
- c. propostas de indicadores.
- d. uso dos indicadores com os dados da unidade com menor e maior porcentagem de protocolos virtuais.
- e. Uso dos indicadores para comparação entre unidades

Gráfico 6. Quantidade total de processos e documentos



Fonte: elaboração própria

Tabela 5. Datavisa físico e virtual.

DATAVISA			
UNIDADE	FÍSICO 2019	VIRTUAL 2019	SERV. DIG.
GGGAF	100,00%	0,00%	1
GGTOX	98,11%	1,89%	0
GGALI	88,56%	11,44%	89
GHCOS	84,17%	15,83%	30
GGFIS	69,38%	30,62%	105
GGMON	51,59%	48,41%	0
COAFE	27,01%	72,99%	0
GGCIP	25,25%	74,75%	0
GGTPS	22,56%	77,44%	2
GGMED	16,87%	83,13%	35
GGPAF	0,16%	99,84%	40

Fonte: elaboração própria

Essa tabela traz as informações de porcentagem de documentos físicos ou virtuais recebidos das unidades responsáveis por mais de 90% do total de documentos recebidos pela Anvisa. Destacadas em amarelo, unidades que tiveram serviços digitalizados no último tri/2019 e primeiro tri/2020.

Quanto aos indicadores propostos, foram analisados por Gerência Geral ou unidade especializada que realize processo específico. Em geral, Gerências Gerais são responsáveis por

alguma das atribuições institucionais da Anvisa, sejam elas registro, inspeção ou fiscalização dos mais diversos objetos. A análise neste nível da hierarquia permite que, mesmo havendo alteração regimental no futuro, haja tentativa de arranjo para análise de custos e consumos por processo ou objeto de trabalho.

Para alguns indicadores, há dados disponíveis desde 2015, para outros apenas do primeiro semestre de 2020, a ideia é construir uma série histórica para que as análises possam ser mais robustas e os impactos em custos e consumos, melhor analisados.

O sistema SEI, por onde tramita a maioria dos processos administrativos foi implantado na Anvisa em 2017 e também aparece nas tabelas e gráficos, mesmo que o foco seja no sistema Datavisa.

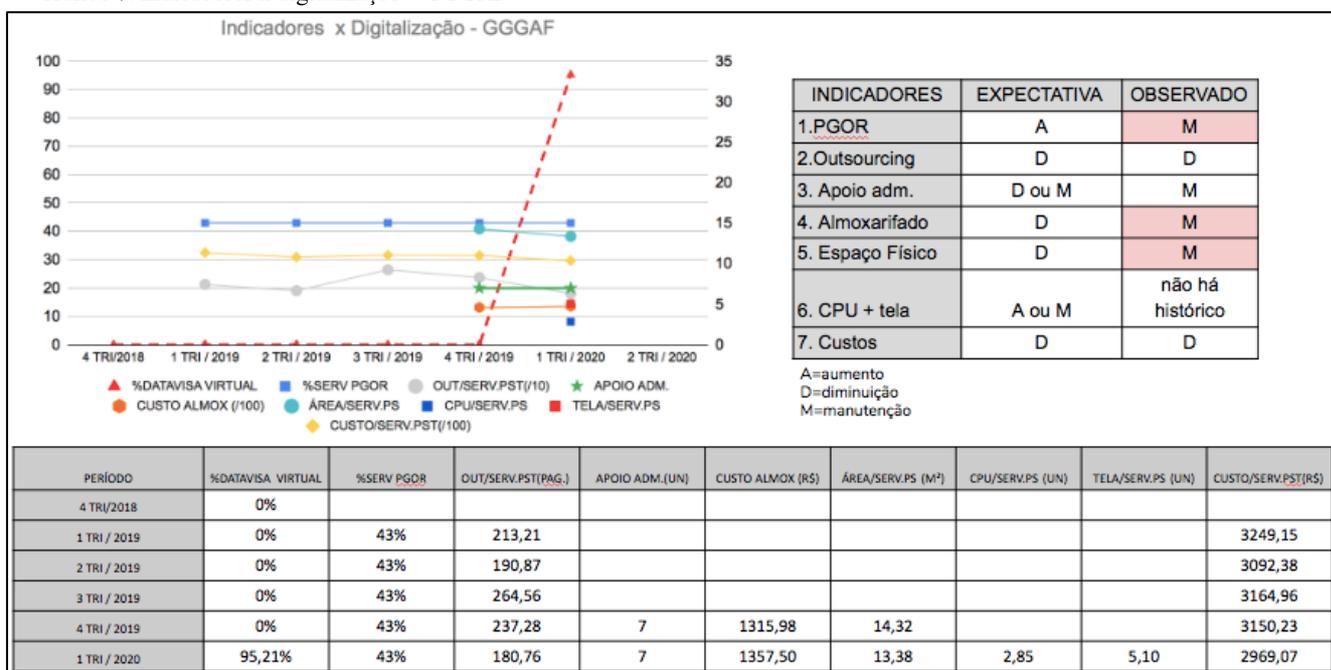
A maioria dos indicadores se relaciona com a quantidade de servidores em exercício na unidade, já que para o desenvolvimento deste estudo, entendeu-se que a quantidade de servidores está de alguma forma relacionada com a quantidade de processos de trabalho sob responsabilidade daquela unidade.

Como exercício, foram elaborados alguns indicadores, tais como:

- Número de servidores no **Programa de Gestão orientada para Resultado (PGOR)**: medida - número de servidores no programa, em modalidade semipresencial ou teletrabalho, dados - fornecidos pela GGPEs.
- Consumo de **Outsourcing**: medida - número de páginas impressas, dados - sistema de gerenciamento de impressoras *PaperCut*. Essa medida aparece relacionada à quantidade total de servidores em exercício na unidade (entendido como medida de produtividade da UORG).
- Quantidade de **Apoio Administrativo** disponível: medida - número de técnicas em secretariado terceirizadas que atuam na unidade, dados - planilhas da gestão do contrato.
- Custo de **Almoxarifado**: medida - custo de insumos de almoxarifado pela unidade, dados - sistema SIAFI, fornecido pela CCONT. Essa medida aparece relacionada à quantidade total de servidores em exercício na unidade.
- Informações **Espaço Físico**: medida - quantidade de m<sup>2</sup> ocupados por escritórios da unidade, dados - engenharia Gelog.

- Quantidade de **Computadores (CPU) e Telas** disponíveis: medida - quantidade de equipamentos na unidade, dados - patrimônio Gelog.
- **Custo** da unidade: medida - custo com recursos logísticos calculados utilizando metodologia desenvolvida pela Gelog e CCONT (contratos de serviços gerais, manutenção predial, telefonia, entre outros geridos pela Gelog), dados - Projeto Unidades de Custo (Gelog e CCONT).

Gráfico 7. Indicadores x digitalização – GGGAF



Fonte: elaboração própria

Gráfico 8. Indicadores x digitalização – GGPAF

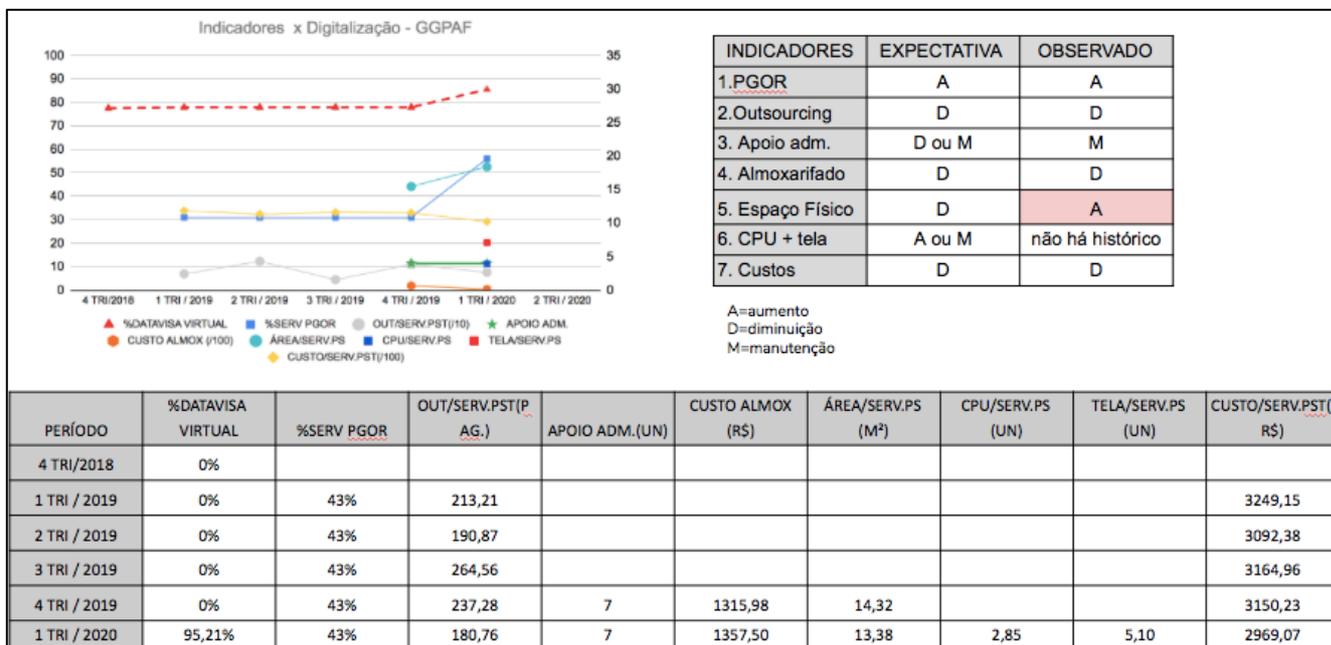
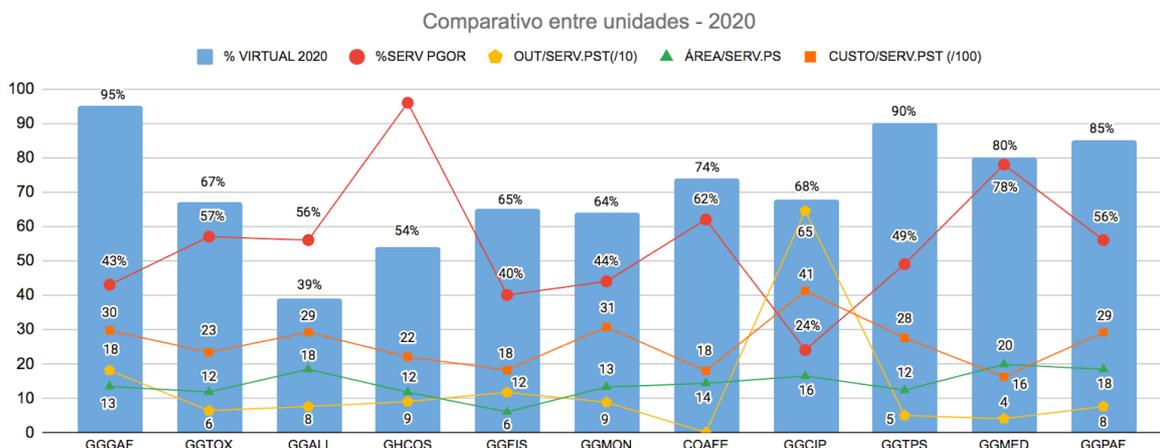


Gráfico 9. Comparativo entre unidades



Fonte: elaboração própria

O objetivo do estudo é conhecer os impactos da digitalização de serviços oferecidos, assim como de processos de trabalho em outros projetos, custos e consumos da Agência. Para que seja possível estabelecer uma correlação entre a digitalização e os indicadores propostos ou ao atingimento das expectativas, é necessário que a metodologia proposta seja utilizada por um período maior do que foi possível até agora. As informações apresentadas no estudo não conseguiram ainda estabelecer essa relação direta, uma vez que houve respostas muito diversas à digitalização entre as unidades estudadas.

De qualquer forma, o estudo proposto evidencia a necessidade de um olhar convergente na gestão da Agência, que seja capaz de enxergar na entrega de valores à sociedade os impactos nas várias dimensões propostas. A digitalização favorece a entrada de servidores na modalidade remota, diminui o consumo de papel ou altera área e custos administrativos? Ou ainda, quando um gestor tem essas informações disponíveis, pode ficar mais fácil a decisão de aumentar a porcentagem de equipe no PGOR ou de estudar a possibilidade de digitalizar outros processos? A área de TIC está fornecendo as ferramentas necessárias para tal evolução?

### 3. Governança Sustentável na Anvisa

#### 3.1. Governança Pública

Segundo a Comissão de Governança Global das Nações Unidas, governança é

A soma total dos vários modos como indivíduos e instituições, públicos e privados, administram seus negócios comuns. Trata-se de um processo contínuo, por meio do qual, interesses conflitantes ou diversos podem ser acomodados e uma ação cooperativa estabelecida. Esse processo inclui instituições e regimes formais investidos de poder para impor a observância das regras, do mesmo modo que arranjos informais

que pessoas e instituições concordaram em estabelecer ou percebem ser de seu interesse (COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE, 1995, p. 53).

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, conceitua governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

O Guia de Governança Pública da Presidência (2018) absorve tal conceito caracterizando Governança como a capacidade de estabelecer metas para a sociedade, bem como a capacidade de desenvolver programas que permitam atingir o desenvolvimento econômico e bem-estar de seu povo.

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

Neste sentido, Peters (In: BRASIL, 2018) apresenta dois elementos essenciais à boa governança no setor público: as instituições e as pessoas que trabalham no setor público. Assim, um modelo de governança sustentável que institucionalize ferramentas e ações sustentáveis na gestão da Anvisa deve considerar os processos existentes na Agência, a estrutura de governança para tomada de decisões e a cultura organizacional desenvolvida ao longo desses 21 anos de regulação e vigilância sanitária.

### **3.2 Diretrizes para uma estrutura de Governança Sustentável na Anvisa**

Um dos principais desafios do desenvolvimento sustentável é a exigência de escolhas inovadoras e novas formas de pensar, incluindo-se, nessa ideia, novas tecnologias e novas formas de gestão.

Para o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, ao mesmo tempo que existe um interesse crescente em incorporar aspectos sociais e ambientais na gestão e na tomada de

decisão, tal processo é percebido pelas instituições como um desafio complexo devido à dificuldade de levantamento de informações socioambientais, à pouca familiaridade das áreas de sustentabilidade com a temática de finanças – e vice-versa, ao receio em divulgar à sociedade as “fragilidades” do Estado, dentre outros fatores. Soma-se ainda a dificuldade de compreender internamente o que são ativos e passivos socioambientais e como estes podem impactar os valores entregues à sociedade nos médio e longo prazos.

O fato de não haver unidade técnica específica para tratar do tema encontra justificativa na dificuldade de se modificarem paradigmas na administração pública, trazendo inovações necessárias ao cumprimento das missões institucionais. Se o uso racional de recursos é uma questão estratégica e as propostas voluntárias não estão surtindo efeito, é ainda possível se reavaliar a estrutura da governança institucional.

Quando as estruturas existentes não estão em conformidade com as estratégias da instituição, acabam por contribuir para que os resultados almejados não sejam alcançados (MARTINS; MARINI, 2010). O TCU (2014) afirma que a governança congrega diversos atores da instituição para um mesmo objetivo, sendo necessário alinhamento entre as “estruturas administrativas, os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, relatórios, etc.), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta e indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.”

Alguns aspectos levantados ao longo deste trabalho apontam para os ganhos de se instituir uma estrutura de governança voltada à análise de dados que possibilitem a tomada de decisão voltada à gestão sustentável com base em dados e evidências.

Um dos problemas que a política de governança busca enfrentar é a falta de coordenação e coerência entre os diversos modelos de governança existentes no âmbito da administração pública federal. Para o alcance desta gestão mais integrada, coordenada e coerente, portanto, mais sustentável é necessário criar uma sinergia entre a estrutura de governança existente na Anvisa e as necessidades de alteração para implementar um modelo eficaz de governança que consiga contemplar a multidimensionalidade necessária à administração pública.

Entretanto, as entidades têm características, objetivos e níveis de maturidade institucional distintos e, portanto, não existe uma solução/modelo único e genérico a ser implementado *ipsis literis*. Por outro lado, a proposta aqui elaborada não ousa compor um modelo de governança definitivo e finalizado, mas sim levantar aspectos principais atinentes à

estrutura de governança, de modo a institucionalizar a temática de modo perene e efetivo. O modelo de governança necessita ainda da construção de um plano de ação propriamente dito, que deve contemplar as barreiras não identificadas, como burocracias (*red tape*), ausência de quadro de pessoal adequado, interesses outros que não necessariamente voltados à sustentabilidade, mas que concorrem com estes, dentre outros.

Moura e Bezerra (2016) salientam que a governança promotora do desenvolvimento sustentável deve ser abordada no conjunto das políticas públicas e em suas inter-relações, e não apenas relegando a temática a uma departamentalização que gera conflitos entre a política ambiental e demais ações e políticas.

Para que a necessária ruptura procedimental ocorra, o aspecto cultural se configura como um elemento que deve ser trabalhado constantemente, para que, em curto ou médio prazo, o conceito amplo da sustentabilidade possa direcionar o clima organizacional das instituições a uma gestão eficiente (BRASIL. MMA, 2009). “O grande desafio consiste na transformação do discurso teórico em ações efetivas e a intenção em compromisso. Os princípios da responsabilidade socioambiental requerem, portanto, cooperação e empenho em torno de causas significativas e inadiáveis.”

São requisitos propostos para a construção desta governança:

a. Sustentabilidade nos objetivos estratégicos da instituição: Para que as organizações se transformem, ao passarem a considerar o equilíbrio harmônico das dimensões ambiental, econômica, social e cultural em sua gestão e tomada de decisão, é necessário o comprometimento dos responsáveis pela administração em reavaliar objetivos estratégicos, com mudanças na visão, valores e comunicação com todo o corpo de servidores. Identificar e compreender dilemas da sustentabilidade e conectar os conceitos que estão na fronteira do conhecimento da área à gestão estratégica da Agência é um dos principais desafios de uma estrutura com essa atribuição.

b. Unidade ligada diretamente à alta administração: A temática da sustentabilidade ainda é um desafio a ser superado, desta forma, o exemplo de mudança comportamental deve vir da cúpula da hierarquia da organização. Outro ponto relevante é a necessidade da capacidade de articulação que a unidade socioambiental ou de sustentabilidade deve dispor para quebrar paradigmas e ter acesso a outras unidades organizacionais. O fato de estar ligada a alta gestão, em princípio, facilitaria esse trânsito.

Ainda, de acordo com Voltoni (2020): “É impossível falar de liderança para a sustentabilidade sem falar de liderança com valores. O líder sustentável não é um líder apenas pragmático, que só olha para números, planilhas e toma decisões importantes. Para ele, as decisões não são apenas técnicas, envolve valores. (...) Respeitam a diversidade, o outro, o meio ambiente, a transparência e a ética. Quando o líder se deixa conduzir por esses valores, ele tem mais chances de se tornar um líder sustentável”.

c. Interdisciplinaridade e trabalho em rede: A sustentabilidade possui caráter interdisciplinar, no qual o conhecimento e a interação entre diversas áreas do conhecimento são condições fundamentais para sua compreensão teórica e prática assim como o processo participativo deve ser valorizado e incentivado como fundamental para o alcance dos objetivos pretendidos. O ideal é que a sustentabilidade seja parte de um sistema integrado de gestão, em conjunto com a gestão de riscos e gestão da qualidade, por exemplo. Aplicando ferramentas de gestão que integrem a perspectiva de sustentabilidade nos processos de tomada de decisão.

Melhores articulação e mobilização influenciarão diretamente nos resultados pretendidos evoluindo para um modelo no qual vários atores da organização participam ativamente para o resultado pretendido (trabalhando em rede).

d. Transparência e Monitoramento: A ausência de mecanismos de coordenação, monitoramento e avaliação tende a interferir na transparência e prestação de contas, características inerentes ao conceito de governança. O Acórdão nº 1.056 – Plenário do TCU (2017), reforça esse entendimento ao exigir a realização de avaliações periódicas de desempenho dos PLS, no sentido de desenvolver análises dos resultados obtidos.

A cartilha divulgada pelo Ministério do Meio Ambiente ainda em 2009, chama atenção para o fato de que o “monitoramento das iniciativas é outro componente importante e um desafio a ser enfrentado e requer uma definição clara dos critérios obrigatórios a serem adotados e um nível elevado de comprometimento das instituições públicas, bem como de uma estrutura de apoio e especialmente de um sistema independente de verificação dos impactos das iniciativas implantadas.”

Nesse sentido, os relatórios anuais do PLS (ferramenta da gestão sustentável) podem ser entendidos como documentos que têm por objetivo medir e divulgar os impactos socioambientais causados pelas atividades cotidianas da Agência, sejam elas atividades de gestão ou regulamentos e inspeções. Além de demonstrar para todas as partes envolvidas, sejam elas servidores, outras entidades públicas, regulados e sociedade em geral os projetos, benefícios e

ações socioambientais desenvolvidos no período, tornando públicas a responsabilidade e preocupação da Anvisa em relação às pessoas e ao meio ambiente, criando vínculos com a sociedade.

Assim, considerando-se:

- O artigo 3º da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que dispõe sobre as normas para licitações e contratos da Administração Pública, e o Decreto 7.746, de 5 de junho de 2012, que regulamenta o artigo 3º da citada Lei, estabelecem critérios, práticas e diretrizes para a promoção do Desenvolvimento Nacional Sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal;

- a eficiência um dos princípios fundamentais da Administração Pública previstos no Art. 37 da Constituição Federal;

- o Acórdão do Tribunal de Contas da União N.1.056/2017 (atualizado pelo Acórdão N.600/2019) – TCU-Plenário, que trouxe determinações do TCU para que possa ser alcançado uma gestão mais eficiente em relação às questões da sustentabilidade, além de identificar os pontos vulneráveis e induzir melhorias na área da governança e da gestão das contratações.

**Propõe-se a criação de um Subcomitê Gestor da Sustentabilidade (SGS)** nos moldes e em colaboração com o Subcomitê de Gestão da Qualidade (SCGQ, instituído pela Portaria N°637/Anvisa, de maio de 2018), subordinado ao Comitê Gestor da Estratégia (CGE – Anvisa, instituído pela Portaria N°847/Anvisa, de maio de 2017), que tem como algumas de suas atribuições acompanhar o desenvolvimento, a implementação e promover as articulações necessárias para o adequado desenvolvimento dos projetos, metas e iniciativas estratégicas.

O SGS, de caráter permanente, é a estrutura de governança proposta para que se efetive a implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) e demais instrumentos e diretrizes da gestão estratégica sustentável. Suas funções devem ser no sentido de acompanhar a implementação, o monitoramento e o atingimento de metas do PLS, bem como incorporar tais instrumentos à gestão estratégica da Agência. Dessa forma, a gestão dos recursos de maneira integrada nas dimensões social, ambiental e econômica resultará em maior eficiência.

O Subcomitê terá como atribuições elaborar, avaliar e revisar o escopo do PLS-Anvisa, definir o cronograma de trabalho e os prazos anuais de execução das etapas previstas no PLS-Anvisa (acompanhando os grupos executivos) e subsidiar as campanhas informativas produzidas pela Assessoria de Comunicação, de modo a sensibilizar e institucionalizar as práticas de

sustentabilidade, garantindo a transparência e a gestão do conhecimento das ações voltadas à implementação das políticas de sustentabilidade da Agência e propor o

A proposta para composição do Subcomitê Gestor de Sustentabilidade, considerando a atual estrutura da Anvisa, é a seguinte:

- Gerência-Geral de Gestão Administrativa e Financeira (GGGAF);
- Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPES);
- Gerência-Geral de Tecnologia da Informação (GGTIN);
- Assessoria de Planejamento (APLAN);
- Assessoria de Comunicação (ASCOM); e
- Gerência de Logística (GELOG)

Dado o caráter decisório do Subcomitê, salienta-se a importância de que os próprios titulares das citadas áreas e respectivos substitutos integrem a estrutura.

Nessa estrutura de governança, a elaboração e operacionalização dos projetos para implantação do PLS-Anvisa ficam a cargo de Grupos Executivos afetos aos seguintes temas:

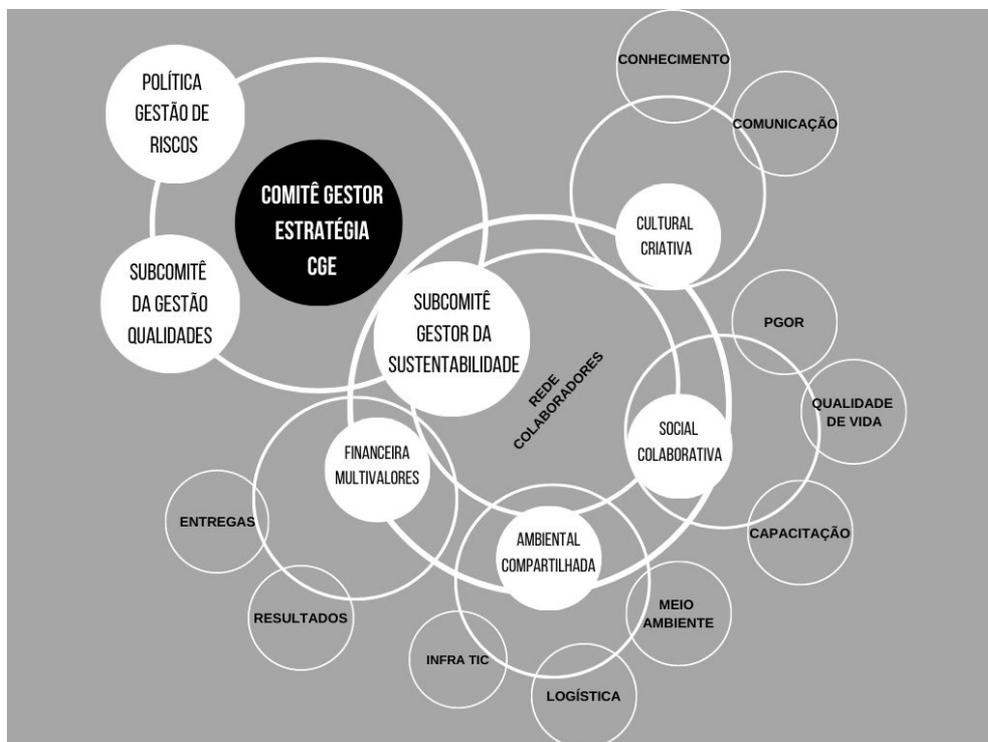
- DIMENSÃO FINANCEIRA (valores tangíveis): Compras e Contratações Sustentáveis
  - Acompanhamento da Gestão de Contratações;
  - Proposição de padronização de estruturas, observadas as competências, atribuições, responsabilidades, gestão de riscos e a segregação de funções;
  - Análise de impactos financeiros nas tomadas de decisão.
- DIMENSÃO AMBIENTAL (valores tangíveis): Consumo de Recursos Naturais (água, energia, coleta seletiva), Consumo de Recursos Logísticos e Materiais de Consumo (impressões, copos descartáveis, papel e layout/obras) e Infraestrutura TIC.
  - Manter atualizados os dados de consumo de recursos logísticos, assim como monitorar os projetos sob sua alçada, identificando pontos críticos ou riscos que possam impactar no alcance dos resultados esperados;
  - Acompanhamento dos impactos da digitalização de processos de trabalho, assim como do uso de novas tecnologias para interação das equipes e desenvolvimento das atividades.
- DIMENSÃO SOCIAL (valores intangíveis): Qualidade de Vida no Trabalho e Capacitação para a Sustentabilidade.

- Manter no catálogo de capacitações aquelas adequadas ao desenvolvimento da gestão sustentável, incluindo ações de capacitação para as funções-chave da área de contratações, incluindo dirigentes, gestores e fiscais de contratos, agentes que atuam nas demais fases do processo de contratações, bem como aqueles que atuam no instrumento de governança PLS
- Ações de qualidade de vida nos ambientes de trabalho em sentido amplo, envolvendo saúde das pessoas, assim como a interação com o meio e as relações sociais, colaborando com a institucionalização da cultura da sustentabilidade em todos os setores;
- Avaliação dos impactos do Programa de Gestão Orientada para resultados na gestão socioambiental.
- DIMENSÃO CULTURAL (valores intangíveis): Comunicação para a Sustentabilidade.
  - Identificação de ações necessárias e efetivas para o atingimento dos resultados pretendidos para mudança de cultura quanto ao paradigma da gestão sustentável;
  - Interação colaborativa entre os diversos setores do órgão para alinhamento e compartilhamento do conhecimento;
  - Acessibilidade às informações, utilizando recursos que tornem os documentos e relatórios mais claros e acessíveis.

Estes Grupos Executivos possuem a função tático-operacional, no sentido de conduzir operacionalmente os projetos e ações propostos (implementação, monitoramento, acompanhamento de cronograma e avaliação de resultados). Além disso, devem propor as metas e indicadores de monitoramento e avaliação ao SGS. Cabe ainda aos Grupos Executivos manter atualizados dados de consumo de suas unidades em sistema eletrônico, bem como monitorar riscos e gargalos em seus projetos e processos que podem impactar nos resultados esperados.

Propõe-se ainda a formação da Rede de Colaboradores para a Sustentabilidade, teia informal a ser integrada por servidores ou colaboradores externos que podem participar de reuniões ou projetos e contribuir na execução dos trabalhos do SGS. Os servidores participantes de projetos ligados à sustentabilidade poderão incluir as atividades em seus planos de trabalho mensais do Programa de Gestão Orientada para Resultados, contabilizando horas para o alcance de metas.

Figura 4: Proposta de estrutura de governança



Fonte: elaboração própria

Por fim, de modo a embasar os trabalhos do SGS, sugere-se como conceito de Plano de Logística Sustentável um instrumento atinente à Política Pública de Sustentabilidade, vinculado ao Planejamento Estratégico, com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução, mecanismos de diagnóstico e monitoramento, bem como avaliação de resultados. É importante que essa atividade de monitoramento e avaliação gere resultados que possibilitem estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade. Como objetivo final do plano, tem-se uma maior eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho (que devem ser vistos de forma sistêmica).

As sugestões feitas remetem à instituição de estruturas de governança na gestão organizacional da Anvisa, além da estruturação e mapeamento de processos voltados à promoção da sustentabilidade financeira, ambiental, social e cultural. É fundamental que exista um monitoramento dos dados de consumo e gastos administrativos consoante ao Decreto no 7.746, de 5 de junho de 2012, com produção de indicadores disponibilizada em sistemas ou *dashboards*. Tal monitoramento deve considerar a série histórica dos exercícios anteriores, bem como sua relação e proporcionalidade com as áreas físicas dos prédios, com os quantitativos de processos e recursos humanos atinentes.

Assim, haverá dados e evidências para estimular a reflexão e comportamento quanto aos padrões de compra, consumo e gestão documental, impactando positivamente na qualidade de vida no ambiente de trabalho e na própria relação com a “res publica”.

Portanto, pretende-se que, com a criação do Subcomitê Gestor de Sustentabilidade, bem como dos Grupos Executivos, as ações de sustentabilidade da Anvisa se tornarão institucionalizadas e monitoradas, de modo a instituir cultura e comportamentos voltados a essa temática.

## **CONCLUSÃO**

Apesar de toda a riqueza e complexidade da temática da sustentabilidade, ainda é comum que muitas pessoas dentro e fora das organizações reduzam-na apenas às questões ambientais. Uma Gestão Sustentável, contudo, integra também as questões financeiras, sociais e culturais que possam gerar valor sobre demandas voltadas às relações humanas dentro e fora das organizações. A sustentabilidade não precisa ser encarada como uma área ou uma meta em si, é sim uma maneira de pensar e gerir organizações de modo mais ético, transparente, íntegro e responsável, com respeito às pessoas e ao meio ambiente.

O Estado possui um papel estratégico que pode ser colocado em prática, primeiro, com a institucionalização das práticas de sustentabilidade e, finalmente, por meio da promoção do diálogo entre os setores sociais, da conscientização da sociedade sobre a importância de políticas de responsabilidade socioambiental, da ampla publicidade e transparência das iniciativas, promovendo a sensibilização e capacitação em parceria com as entidades do setor empresarial e da sociedade civil.

Para tanto, as organizações governamentais devem buscar a mudança de hábitos e atitudes internas, promovendo uma nova cultura institucional de combate ao desperdício, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, assim como análise crítica dos impactos causados por suas atividades. Ao mesmo tempo, devem promover a revisão e adoção de novos procedimentos para as compras públicas que levem em consideração critérios sustentáveis de consumo, baseando-se na convergência de todas as dimensões já discutidas. Importa ressaltar ainda que a adoção de políticas de sustentabilidade pelas organizações públicas gera não só economia dos recursos públicos, na medida em que esses serão gastos com maior eficiência, mas pode gerar impactos positivos, colaborar na regeneração do meio ambiente e fortalecer as condições para que os cidadãos vivam bem e em harmonia.

Inserir as questões de sustentabilidade na Estratégia é um passo primordial no processo. O conceito deixa de ser tratado em ações pontuais e esporádicas e passa a ser um elemento direcionador de escolhas estratégicas futuras. Outro passo significativo é a inserção da temática na Cultura da Agência, os desafios de sustentabilidade se transformam em princípios e valores institucionais, fornecem base para o desenvolvimento de propósito, esforços de comunicação e desenvolvimento de pessoas em todos os níveis hierárquicos.

Uma gestão mais sustentável também pode impactar na reputação da Anvisa perante a sociedade, a partir do momento que começarmos a gerar valor com mais impactos positivos, trabalhando na redução dos impactos negativos e formos capazes de comunicar esses fatos à sociedade por meio de relatórios organizados e de fácil apreensão.

Para que todos esses anseios sejam postos em prática na Anvisa, propôs-se, focando na estrutura organizacional existente, a criação do Subcomitê Gestor da Sustentabilidade (SGS), estrutura de governança que congrega as unidades de gestão da Agência em um objetivo convergente para garantir que as metas da instituição levem em consideração as dimensões e atendam aos requisitos de sustentabilidade. Só para citar alguns exemplos: As metas internas estimam o impacto ambiental, como desperdício, energia, água ou uso do espaço físico? As metas de aprendizagem e crescimento ajudam a promover os valores e a cultura de sustentabilidade? Como a área de TIC ajuda a Agência a ser mais sustentável? As metas relacionadas aos PGOR levam em consideração as melhores práticas trabalhistas e o impacto na comunidade?

O amadurecimento do tema, a criação de estrutura de governança socioambiental e a publicação dos relatórios de resultados do Plano de Logística Sustentável dão a base progressiva de uma nova cultura, que alinhada aos demais instrumentos de gestão, pode gerar resultados satisfatórios e almejados pela sociedade. O PLS pode fomentar a transparência e a integridade de dados sistêmicos, com registro dos esforços empreendidos ao longo do tempo. O debate colaborativo entre os gestores em busca de soluções aplicáveis para cada indicador avaliado, fornece subsídios aos grupos executivos para a tomada de decisão e implica a busca permanente de inovações voltadas a resultados. Sua efetividade se revela em diversas fases do planejamento administrativo, com vistas a manter os serviços de suporte à atividade finalística, resguardados os padrões de qualidade a menores custo e impacto negativo.

O fortalecimento da sustentabilidade como política pública somente poderá ser alcançado com a necessária evolução organizacional quanto à obrigatoriedade da adoção da sustentabilidade como pauta estratégica em observância aos princípios constitucionais da administração pública e com a implementação do devido instrumento de monitoramento para avaliação da efetividade, que pressupõe transparência à sociedade.

A temática não deve se esgotar na área de gestão, sendo necessários outros estudos na Agência como, por exemplo: impactos sociais e ambientais da regulação de defensivos agrícolas, logística reversa de medicamentos, regulamentação e registro de práticas e tratamentos inovadores (*cannabis*), regulação de alimentos geneticamente modificados.

Também se fazem necessárias outras abordagens, incorporando, por exemplo, os seguintes estudos: Economia Integral, meta capitais e multicapitalismo (Sean Esbjörn-Hargens), Economia do Conhecimento, capital humano (Roberto Mangabeira Unger), Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento de Auditoria sobre os Compromissos Assumidos pelo Brasil na Conferência Rio-92**. TC 017.517/2010-9. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente, 2011. Disponível em: [file:///Users/usuario/Downloads/Instru\\_o%20-%20034.633\\_2011-1.pdf](file:///Users/usuario/Downloads/Instru_o%20-%20034.633_2011-1.pdf)

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Sustentabilidade na Administração Pública Federal**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente, 2017. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/D2/C1/40/CF/C5A1F6107AD96FE6F18818A8/Sustentabilidade\\_administracao\\_publica\\_federal\\_portugues.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D2/C1/40/CF/C5A1F6107AD96FE6F18818A8/Sustentabilidade_administracao_publica_federal_portugues.pdf). Acesso em abr/2020.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Brasília: SAG/Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em abr./2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: abr/2020.

BRASIL. **Agenda ambiental na Administração Pública**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2009.

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

BRITTO, C. A. Ética e Sustentabilidade. In: **SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL DO PODER JUDICIÁRIO**, 2018. Brasília: STJ. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dfCw3t-q2N0&t=5352s>. Acesso: 23 out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2011.

CINTRA, Y. C. **A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil**. Orientador: Fábio Frezatti. [Tese de Doutorado]. São Paulo: universidade de São Paulo, 2011.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

DEHEINSELIN, L. **Fluxonomia 4D**. Disponível em: <http://laladeheinzelin.com.br/fluxonomia4d/>. Acesso em jul/2020.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple botton lines of 21st Century business.** Oxford: Capstone, 1997.

ETZKOWITZ, H. **Triple Helix Innovation: Indústria, Universidade e Governo em ação.** Londres e Nova York: Routledge, 2008.

FIGUEIRA, I. A. dos S. **Perfil de sustentabilidade do setor público: o caso da administração pública central portuguesa.** Orientador: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos. [Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia do Ambiente, Perfil de Ordenamento do Território e Impactos Ambientais]. Lisboa: Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa, 2013. Disponível em: [https://run.unl.pt/bitstream/10362/11166/3/Figueira\\_2013.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/11166/3/Figueira_2013.pdf). Acesso em: fev/20120.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Sustainability Reporting Guidelines.** Version 3.1. Amsterdam: [S.N], 2010.

MARTINE, G; ALVES, J. E. D. **Economia, sociedade e meio ambiente no século 21: tripé ou trilema da sustentabilidade?** Rev. bras. estud. popul. [online]. 2015, vol.32, n.3, pp.433-460. Epub Nov 13, 2015. ISSN 0102-3098. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-30982015005001101&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-30982015005001101&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: fev/2020.

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

MONTEIRO, J. **Logística aplicada a organização pública.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/logistica-aplicada-a-organizacao-publica>, 2010. Acesso em: mai/2020.

MOURA, A. S. de; BEZERRA, M. do C. Governança e sustentabilidade das políticas públicas no Brasil. In: MOURA, A. M. M. de. **Governança Ambiental no Brasil: instituições, atores e políticas públicas.** Brasília: IPEA, 2016. 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). Acesso em: mar/2020.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Public governance reform: Peru.** 2016. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/public-governance-review-peru-highlights-en.pdf>. Acesso em: abr/2020.

RABELLO, Patrícia. **ESG no período em que o mundo quase parou.**2020. Disponível em: <https://ideiasustentavel.com.br/artigo-patricia-esg-gestao-da-sustentabilidade/>. Acesso em jul/2020

RAWORTH, K. **Economia Donut: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo** [Tradução: George Schlesinger]. Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** In: STROH, P. Y.(Org.). Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

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

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

THALER, R.; SUSTEIN, C. **Nudge – Um pequeno empurrão**. Brasil: Lua de Papel, 2018.

United Nations General Assembly. **Dag Hammarskjold Report on Development and International Cooperation**. 1975

VOLTONI, Ricardo. **O que é sustentabilidade empresarial? Entenda como surgiu esse conceito e como ele evoluiu ao longo do tempo**. 2020. Em <https://ideiasustentavel.com.br/o-que-e-sustentabilidade/>