



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

## A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA A3P NO SETOR DE RECURSOS HÍDRICOS: O CASO DA AGÊNCIA DAS BACIAS PCJ

Aline Doria de Santi, [aline.santi@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:aline.santi@agencia.baciaspcj.org.br), FCTH - Agência das Bacias PCJ  
Bruna C. Juliani, [bruna.juliani@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:bruna.juliani@agencia.baciaspcj.org.br), Novaes Eng. - Agência das Bacias PCJ  
Beatriz Jardim de Almeida, [beatriz.almeida@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:beatriz.almeida@agencia.baciaspcj.org.br), Agência das Bacias PCJ  
Sheron Agnez da Silva, [sheron.silva@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:sheron.silva@agencia.baciaspcj.org.br), FESP/SP - Agência das Bacias PCJ  
Karla Romão, [karla.romao@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:karla.romao@agencia.baciaspcj.org.br), Novaes Eng.- Agência das Bacias PCJ  
Kátia Rossi Gotardi Piccin, [katia.gotardi@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:katia.gotardi@agencia.baciaspcj.org.br), Agência das Bacias PCJ  
Ivens de Oliveira, [ivens.oliveira@agencia.baciaspcj.org.br](mailto:ivens.oliveira@agencia.baciaspcj.org.br), Agência das Bacias PCJ

### Resumo

A Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Agência das Bacias PCJ), organização sem fins lucrativos voltada à gestão de recursos hídricos, iniciou em 2018 trabalhos atrelados à busca pela sustentabilidade corporativa. Uma das iniciativas foi a adesão ao Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) do Ministério do Meio Ambiente (MMA). Nesta perspectiva, o presente artigo apresenta a metodologia e as estratégias empregadas pela organização para a implementação do referido programa. Dentre as principais estratégias destaca-se o envolvimento de colaboradores de diferentes setores da Agência das Bacias PCJ para compor a comissão gestora e o comitê operacional, que guiaram as ações de sustentabilidade implementadas. O engajamento de um grupo multidisciplinar foi fundamental para a condução dos trabalhos que por meio de capacitações e sensibilizações conseguiram atingir todos os colaboradores, os quais estão gradativamente adotando novos hábitos e desenvolvendo ações de sustentabilidade, qualidade de vida e engajamento social, tanto nas atividades diárias profissionais, quanto na vida pessoal. Evidencia-se que após um ano da implementação do Programa A3P as ações estão mais robustas e com boa adesão por parte de todos os colaboradores, os quais demonstram comprometimento pela melhoria contínua.

**Palavras-chave:** Instrumentos de gestão, sustentabilidade corporativa, administração pública, políticas públicas, gestão de recursos hídricos.

### 1. Introdução

Os debates acerca do termo sustentabilidade ganharam espaço desde a publicação do Relatório *Brundtland*, em 1987, denominado Nosso Futuro Comum, quando o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser disseminado mundialmente. Desde então, inúmeros esforços foram despendidos para elevar a compreensão e abordagem sobre o termo diante das perspectivas econômica, social e ambiental (WRIGHT; CAUDILL, 2020). As definições de desenvolvimento, na maioria das vezes, são generalistas e apresentam uma escala global de atuação, enquanto a definição de sustentabilidade é mais aplicável na escala local (SOARES; OLIVEIRA, 2013).

Assim, pensar em sustentabilidade na escala local, dentro das organizações, possibilita uma maior aproximação com o desenvolvimento sustentável, partindo do pressuposto da implementação de práticas que considerem a justiça social, equidade ambiental e viabilidade econômica (SOARES; OLIVEIRA, 2013). Nas últimas duas décadas as dimensões da sustentabilidade passaram a compor o mundo corporativo, inicialmente em caráter político e de negócios,



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

com o desafio de aplicar o conceito do “*Triple Bottom Line*”, integrando a prosperidade econômica, o progresso social e a responsabilidade ambiental (ZAMCOPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Isto posto, o presente artigo se propõe a apresentar os resultados da implantação de práticas sustentáveis no setor de recursos hídricos, expondo como estudo de caso a implementação do Programa A3P na Agência das Bacias PCJ, sendo um caso pioneiro em organizações do setor de Agências de Água e de Bacias Hidrográficas no Brasil. O compartilhamento das experiências apresentadas no presente artigo poderá inspirar outras organizações do mesmo setor a avançarem na temática da sustentabilidade corporativa.

## 2. Fundamentação teórica

Ao longo do tempo as instituições de diversos setores passaram a identificar benefícios tangíveis e intangíveis da incorporação de práticas baseadas no tripé da sustentabilidade, a curto e longo prazos, induzindo-as a reverem seus valores corporativos, principalmente no que diz respeito às suas responsabilidades ambientais e sociais (STROBEL, 2005; LINS; SAAVEDRA, 2007; ROMANO et al., 2015). O arcabouço científico apresenta diversos estudos (e.g. HOFMANN, et al., 2012; YU; RAMANATHAN, 2016; JOHNSON, 2017; CHARAN; MURTY, 2018) que demonstram os benefícios da implementação de práticas sustentáveis no ambiente corporativo, promovendo ganho econômico, vantagem competitiva e melhor desempenho nos processos.

Nesta perspectiva, empresas com maior preocupação e integração com o desempenho organizacional, têm inserido práticas de responsabilidade nas suas ações. De acordo com Romano et al. (2015), a sustentabilidade corporativa deve comunicar ações sustentáveis, priorizar a criação de valor, utilizar sistemas produtivos comprometidos com o meio ambiente, ter ações concretas de gestão ambiental e gerenciar de forma eficiente o capital humano. Sabe-se ainda que para a sustentabilidade corporativa ser bem-sucedida é necessário que ocorra uma mudança na cultura organizacional, sendo essa de caráter profundo e persistente.

No Brasil, visando a sustentabilidade dos seus recursos naturais, foi inserido na Constituição Federal de 1988, o Artigo 225 que expressa que: “*Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.*” (BRASIL, 1988).

Partindo da abordagem do global para o local, em 2001, foi criado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, conhecido pela sigla A3P, o qual é destinado aos órgãos públicos brasileiros federais, estaduais e municipais, com o objetivo de estimular as organizações públicas a adotarem práticas de sustentabilidade, com a finalidade de obter eficiência nas atividades desenvolvidas, valorizar a preservação ambiental, além de criar uma cultura de responsabilidade socioambiental (MMA, 2020).

Tendo em vista as crescentes pressões pela implementação de agendas ambientais no ambiente corporativo, diante da crise provocada pelas mudanças climáticas e o aquecimento global, a adesão voluntária à programas como a A3P tem se difundido nos mais diversos setores. No setor de recursos hídricos, por exemplo, a implementação de práticas sustentáveis dentro das entidades que fazem a gestão dos recursos hídricos é de suma importância para além da



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

preservação ambiental como por exemplo a promoção da economia de recursos financeiros públicos que podem ser investidos em intervenções atreladas à melhoria da qualidade da água e proteção dos recursos hídricos, essenciais para a manutenção das atividades humanas.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Estudo de caso da implantação do Programa A3P na Agência das Bacias PCJ

A Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá - Agência das Bacias PCJ, é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com estrutura administrativa e financeira próprias, instituída com a participação do Estado de São Paulo, dos Municípios e da Sociedade Civil, conforme consta de sua escritura pública de constituição (COMITÊS PCJ, 2009).

A Agência de Bacias ou Agência de Água é a entidade executiva dos comitês de bacias responsável por manter atualizado o plano de bacias, auxiliar os trabalhos dos comitês de bacias e aplicar os recursos arrecadados com a cobrança pelo uso de recursos hídricos, entre outras funções (AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS, 2007). A instituição tem como território de atuação a área de 76 municípios distribuídos nos estados de São Paulo e de Minas Gerais, localizados total ou parcialmente nas Bacias PCJ (CONSÓRCIO PROFIL RHAMA, 2020).

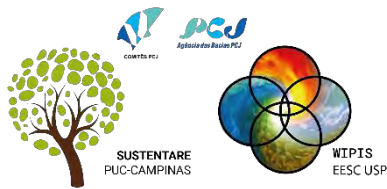
Criada e instalada segundo as Leis Estaduais (SP) nº 7.663/91 e nº 10.020/98 é responsável por arrecadar e gerenciar os recursos financeiros provenientes da cobrança pelo uso da água nos rios de domínio do estado de São Paulo (Cobrança PCJ Paulista). A cobrança pelo uso dos recursos hídricos em rios de domínio da União no território das Bacias PCJ (Cobrança PCJ Federal), é operacionalizada pela Agência Nacional de Águas (ANA) e a Agência das Bacias PCJ é responsável por gerenciar tais recursos financeiros exercendo as funções de Agência de Água, conforme indicação dos Comitês PCJ e por meio de Resolução e Delegação concedida pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos - CNRH.

Os recursos arrecadados e geridos por ela são públicos e direcionados para aplicação em ações e projetos que visam garantir a quantidade e qualidade dos corpos d'água sempre de acordo com o Plano de Recursos Hídricos e as deliberações dos Comitês PCJ.

Com pouco mais de 10 anos, a instituição vem construindo uma nova cultura organizacional, na qual a sustentabilidade corporativa tem sido incorporada aos processos administrativos e técnicos, de forma que a aplicação dos recursos financeiros seja cada vez mais transparente e sustentável.

A inserção da sustentabilidade corporativa na instituição começou oficialmente em 2015 quando esta aderiu ao Acordo de Paris, uma iniciativa sobre a água e a adaptação às mudanças climáticas. A iniciativa, que envolve diversos atores, é promovida pela Rede Internacional de Organismos de Bacias (RIOB), e tem como objetivo central a integração da gestão da água no plano de ação contra a mudança global do clima.

Cita-se ainda a adesão ao Pacto Global, em 2018, iniciativa que objetiva mobilizar a comunidade empresarial para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Ressalta-se que a Agência das Bacias PCJ foi a primeira no mundo, em sua categoria, a aderir ao Pacto Global. Atrelado ao Pacto Global a Agência das Bacias PCJ tem voltado as suas atenções



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
 17 a 19 de novembro de 2020

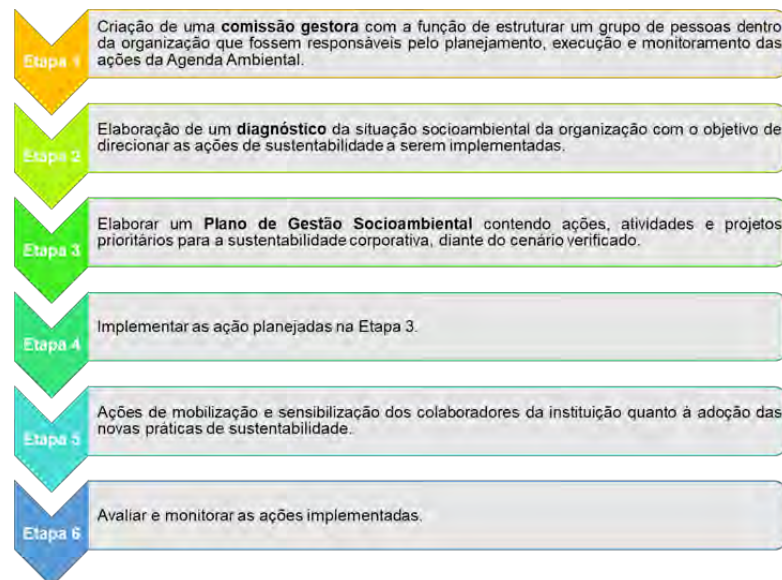
aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, com a finalidade de localmente contribuir para com as metas e para com o cumprimento da Agenda 2030.

Neste mesmo ano, a Agência das Bacias PCJ aderiu ao programa do MMA, a Agenda Ambiental na Administração Pública, o Programa A3P, cujos resultados da implementação são expostos neste artigo.

### 3.2 Procedimentos metodológicos para a implementação do programa A3P

A implementação do Programa A3P na Agência das Bacias PCJ foi estruturada em seis etapas, descritas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas de implementação do Programa A3P na Agência das Bacias PCJ



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No capítulo seguinte são apresentados os resultados da implementação do referido programa na instituição estudo de caso.

## 4. Resultados e Discussões

### 4.1 Formação da Comissão Gestora e do Comitê Operacional

Na Etapa 1 da implementação do Programa A3P na Agência das Bacias PCJ, foi elaborado um plano de trabalho, organizado com a nomeação de comissão gestora do programa dentro da instituição. A comissão foi formada por três colaboradores de diferentes setores da organização e foi fundamental para o planejamento inicial das ações a serem implementadas na instituição.

Posteriormente, criou-se o Comitê Operacional, composto por 13 colaboradores, dos 10 setores da organização, o qual é responsável pelo planejamento contínuo e execução das ações que compõem a agenda. A multidisciplinaridade do grupo, pelas diferentes formações acadêmicas de cada membro, foi um fator de grande relevância para a estruturação das ações da agenda ambiental.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
 17 a 19 de novembro de 2020

Com a criação da comissão gestora e do comitê operacional os membros foram organizados em seis grupos, de acordo com os eixos temáticos do Programa A3P, conforme Figura 2.

Em cada grupo os membros ficaram responsáveis pelo planejamento e implementação das ações, de acordo com a sua temática.

Figura 2 - Eixos temáticos do Programa A3P



Fonte: Adaptado do Ministério do Meio Ambiente (2020).

## 4.2 Diagnóstico e Plano de Ação Socioambiental

Após a formação dos grupos, a segunda etapa consistiu na elaboração de um diagnóstico socioambiental da instituição (Etapa 2). No diagnóstico consta o levantamento realizado da situação da organização em relação aos seis eixos temáticos apresentados na Figura 2 - Eixos temáticos do Programa A3P, acima. O levantamento da situação foi fundamental para delinear e direcionar as intervenções que deveriam ser implementadas para a incorporação da sustentabilidade nas atividades de rotina na Agência das Bacias PCJ.

O diagnóstico contou com, além do levantamento *in loco* das iniciativas já empregadas na instituição, a participação de todos os colaboradores, no preenchimento de formulários *on-line* sobre a postura destes diante de iniciativas sustentáveis. O diagnóstico completo foi submetido aos dirigentes do Programa A3P no âmbito do MMA para aprovação e, após validação, foi dada publicidade ao mesmo, podendo o conteúdo ser acessado na página “Sustentabilidade Corporativa” da plataforma eletrônica da Agência das Bacias PCJ.

Diante do cenário verificado com o diagnóstico, desenvolveu-se então um Plano de Gestão Socioambiental (Etapa 3), com horizonte de planejamento de cinco anos, com o objetivo de estruturar e priorizar as ações e atividades a serem implementadas na organização a fim de elevar a sustentabilidade nas atividades institucionais. O Plano foi organizado em seis frentes de atuação, considerando os eixos temáticos da A3P, e 29 ações foram estruturadas para implementação no curto, médio e longo prazo, afora as ações contínuas, conforme Quadro 1.

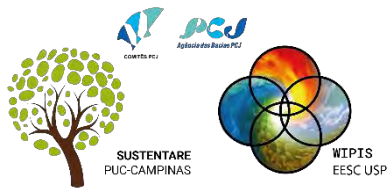




II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
 17 a 19 de novembro de 2020

Quadro 1 - Ações planejadas por eixos temáticos

Eixo	Ação	Intervenções planejadas
<b>Uso racional dos recursos naturais e bens públicos</b>	Reduzir o consumo de energia elétrica	Desenvolver materiais de sensibilização, tais como wallpapers, adesivos e banners sobre consumo consciente
	Adquirir equipamentos com alta eficiência energética	Adquirir equipamentos com alta eficiência energética na instituição a fim de garantir o melhor aproveitamento da energia elétrica consumida
	Estimular o consumo de água mineral	Criar campanhas de sensibilização para que todos tenham conhecimento dos benefícios da água para a saúde e a qualidade de vida
	Estimular visitantes à prática do "Adote seu copo"	Campanha "Adote seu copo", visando incentivar as pessoas a reutilizarem os copos
	Estudar alternativas para substituição dos copos plásticos	Avaliar qual a melhor alternativa para substituição dos copos plásticos
	Reduzir o consumo de papel sulfite	Criar campanhas para o consumo de papel sulfite consciente (impressão frente e verso)
	Priorizar a realização de reuniões via videoconferência	Realizar sensibilizações para incentivar os colaboradores a priorizarem reuniões via videoconferência
	Estudar alternativas para compensação de CO2	Estudar as alternativas de compensação do CO2 emitido com o transporte utilizado para fins das atividades da instituição
	Priorizar o uso de etanol nos veículos da instituição	Instruir os colaboradores a priorizarem o etanol quando forem utilizar os veículos da instituição em trajetos curtos
	Otimizar o uso dos veículos	Criar um grupo com todos os colaboradores da instituição, onde todos poderão informar a oferta de lugares nos veículos
<b>Gerenciamento dos resíduos sólidos gerados</b>	Reduzir e reutilizar os resíduos na geração	Configurar computadores para impressão frente e verso
		Reutilizar papel sulfite na confecção de blocos de anotações
		Disponibilizar materiais duráveis de copa para os colaboradores
	Segregar os resíduos na fonte	Implantar coletores para separação dos resíduos sólidos
		Instalar um ponto de coleta para pilhas e baterias
		Descartar adequadamente os toners vazios



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
 17 a 19 de novembro de 2020

Eixo	Ação	Intervenções planejadas
		Destinar adequadamente as lâmpadas fluorescentes
	Orientar colaboradores para a gestão dos resíduos sólidos	Estabelecer os critérios e procedimentos para a separação e reutilização de papel sulfite Elaborar guia com os procedimentos padrões para o gerenciamento dos resíduos sólidos
<b>Qualidade de vida no ambiente de trabalho</b>	Incentivar a prática de meditação	Realizar periodicamente práticas de meditação no ambiente de trabalho
	Promover campanha sobre a saúde da mulher	Conscientizar sobre saúde da mulher (exames e doenças mais comuns)
	Promover campanha sobre a saúde do homem	Conscientizar sobre saúde do homem (exames e doenças mais comuns)
	Promover campanha para controle do estresse no trabalho e assédio organizacional	Criar programa para minimizar o estresse no trabalho e combater o assédio organizacional
	Incentivar a alimentação saudável dos colaboradores	Promover orientação alimentar e nutricional
	Incentivar melhores práticas de postura corporal no trabalho	Criar alertas para conscientizar os colaboradores sobre ergonomia (postura)
<b>Sensibilização e capacitação dos colaboradores</b>	Realizar campanhas mensais para conscientização do uso racional dos recursos naturais	Orientar os colaboradores sobre as iniciativas de sustentabilidade que estão sendo implementadas na instituição
	Sensibilizar colaboradores sobre a gestão de resíduos	Orientar os colaboradores sobre a correta destinação dos resíduos
	Sensibilizar e implantar o Programa 5S	Melhorar a produtividade e o desempenho dos colaboradores
	Criar “espaço sustentabilidade” na newsletter interna	Divulgar ideias e ações sustentáveis em seção específica no newsletter
	Celebrar datas comemorativas relacionadas à sustentabilidade e criar espaços de capacitação interna	Promover o conhecimento e a interação entre os colaboradores
	Divulgar cursos de aprimoramento pessoal, profissional e de temática ambiental	Divulgar cursos EAD ou presenciais
	Realizar capacitação sobre compras públicas e licitações sustentáveis	Capacitar todos os colaboradores para elaboração de termos de referência com critérios de sustentabilidade



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
 17 a 19 de novembro de 2020

Eixo	Ação	Intervenções planejadas
<b>Compras públicas sustentáveis</b>	Capacitar colaboradores sobre compras e licitações sustentáveis	Mapear as opções de capacitação dos colaboradores sobre compras públicas e licitações sustentáveis
	Orientar colaboradores sobre aquisição de bens de forma sustentável	Elaboração de cartilha com orientação para a aquisição de bens e contratação de serviços utilizando critérios e práticas sustentáveis
	Adquirir produtos sustentáveis	Selecionar produtos prioritários e adquiri-los conforme critérios de sustentabilidade definidos
<b>Construções sustentáveis</b>	Não planejadas	Não planejadas

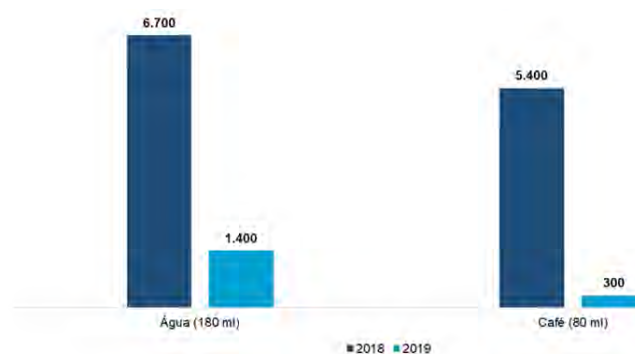
Para cada ação definiu-se metas e desenhou-se um cronograma de execução dando início então à Etapa 4 do processo de implantação da agenda, que tratou efetivamente da implementação das ações planejadas.

### 4.3 Implementação das ações, resultados alcançados e monitoramento

Os dados coletados após um ano da implementação das iniciativas trouxeram resultados significativos na melhora do cenário pré-intervenções. À cada ação executada buscou-se sempre atrelar uma estratégia de sensibilização dos colaboradores da organização, visando elevar a participação destes no alcance de resultados mais efetivos na criação de uma postura sustentável dentro da instituição. De acordo com Lang et al. (2012) o envolvimento dos diversos atores de uma corporação é fundamental para enfrentar os desafios e barreiras da implantação de ações sustentáveis, além, de contribuir com o desenvolvimento de soluções, diante dos impasses que possam surgir.

Os resultados mais significativos verificados estão atrelados às iniciativas planejadas no âmbito do eixo temático “Uso racional dos recursos naturais e bens públicos” (Eixo 1). Entre as ações previstas, a redução do consumo de descartáveis teve bons resultados, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 - Consumo anual de copos descartáveis nos anos 2018 e 2019.



Fonte: Relatório de monitoramento A3P, Agência das Bacias PCJ (2020)





II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

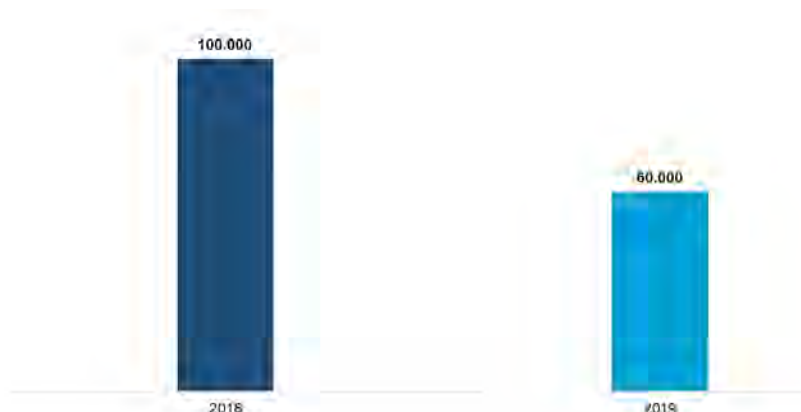
Os resultados positivos na redução do consumo de descartáveis estão atreladas à várias medidas, tais como: disponibilização de canecas duráveis de porcelana para todos os colaboradores da instituição; definição de procedimentos para o uso tanto das canecas, quanto dos copos descartáveis; campanha “Adote seu copo” e substituição dos descartáveis por descartáveis biodegradáveis, considerando a impossibilidade de oferecer serviço de copa na organização naquele contexto. Uma iniciativa análoga à adotada na instituição foi implementada em uma unidade de terapia intensiva pediátrica de uma Fundação Pública Estadual - Santa Casa de Misericórdia do Pará, como proposta de educação ambiental e resultou em expressiva redução no consumo do material (DE SOUZA; 2018).

Outras ações no âmbito do eixo temático “Uso racional dos recursos naturais e bens públicos”, resultaram na mudança significativa das rotinas dos colaboradores. Foram criados filipetas e cartazes com indicações para apagar as luzes quando não há colaboradores presentes na sala, e outra para economizar água, além da criação de wallpapers temáticos mensais nas telas dos computadores com mensagens de incentivos à economia do uso dos recursos naturais, inerentes tanto ao consumo de energia elétrica quanto ao uso de água. De forma similar, a Universidade Federal de Sergipe utilizou cartazes, adesivos e banners como alternativa para sensibilizações ligadas a sustentabilidade (SILVA; 2011).

Para estimular o consumo de água mineral foi desenvolvido o aplicativo “Beba Água”, que periodicamente dispara uma mensagem de alerta nos computadores lembrando os colaboradores de beberem água. A aplicação possibilita registrar individualmente a quantidade de água consumida ao longo do dia, incentivando os colaboradores a alcançarem a sua meta diária de consumo visando à sua saúde e hidratação. Destaca-se também como iniciativas realizadas a troca de equipamentos eletroeletrônicos, como por exemplo aparelhos de ar condicionado e computadores, com garantia de alta eficiência energética, bem como a substituição de 100% das lâmpadas fluorescentes da organização pelas lâmpadas do tipo LED. A Universidade Federal de Sergipe adotou ações semelhantes ligadas a redução de energia elétrica (SILVA; 2011).

Ainda no eixo “Uso racional dos recursos naturais e bens públicos” foi estimulada a redução do consumo de papel sulfite, que resultou em queda na compra de papel no período analisado, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Quantidade de folhas de papel sulfite adquiridas nos anos de 2018 e 2019.



Fonte: Relatório de monitoramento A3P, Agência das Bacias PCJ (2020)



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

A quantidade de folhas de papel sulfite adquiridas pela Agência das Bacias PCJ no ano de 2019, foi reduzida em 40% quando comparada a quantidade de folhas adquiridas em 2018. A meta constante no Plano de Gestão Socioambiental objetiva a redução de 50% do consumo em até cinco anos. Foi identificada uma iniciativa semelhante na Universidade Regional de Blumenau (FURB) conforme relatado por Leandro (2020).

Considerando que boa parte dos resíduos gerados na instituição correspondem à papéis provenientes das rotinas administrativas, situação também verificada por Bolzan, Weber e Löber (2010), no eixo “Gestão adequada dos resíduos gerados” (Eixo 2), foi iniciada a separação de papéis. Sendo assim, documentos internos com conteúdo considerados sigilosos, foram encaminhados para fragmentação e folhas de papel diversas e sem informações confidenciais, foram reutilizadas para rascunho. Diante desta separação, os papéis passíveis de reutilização foram encaminhados para confecção de blocos de anotações e disponibilizados para todos os colaboradores utilizarem na rotina de trabalho.

Além disso, buscando incorporar o princípio da gestão compartilhada dos resíduos sólidos, conforme destaca Viegas e Cabral (2014), os cestos de lixo individual localizados abaixo da mesa de cada colaborador foram substituídos por coletores de resíduos recicláveis e de uso comum em cada sala, cenário verificado também na experiência de Kruger *et al.* (2011). A separação dos resíduos possibilitou também o início da pesagem para amostragem e monitoramento da quantidade de resíduos gerados internamente, visando orientar futuras intervenções atreladas ao referido eixo. Destaca-se que o papel fragmentado, que não pode ser destinado como rascunho, é adequadamente destinado para a reciclagem.

Neste mesmo eixo de resíduos sólidos, foi elaborado o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) que definiu os procedimentos necessários para o manejo e destinação ambientalmente adequados dos resíduos gerados na organização. Por intermédio do PGRS foram implantados coletores de materiais específicos, tais como pilhas e baterias, materiais de escritório, lacres, tampas, buchas e embalagens de café, expandindo a reflexão sobre o cuidado com os resíduos sólidos para além do ambiente de trabalho, uma vez que os colaboradores podem descartar os resíduos específicos gerados em suas residências nos coletores da instituição.

Segundo Quel (2010) elementos como combate a vida sedentária, atividades de lazer e esporte, cuidados com a saúde, alimentação, entre outros podem afetar a qualidade de vida no trabalho. Neste sentido, o eixo “Qualidade de vida no ambiente de trabalho” (Eixo 3) buscou trabalhar o tema através de sensibilizações sobre ginástica laboral, ergonomia e campanha de doação de sangue, além da criação de grupo de relaxamento e meditação que se reúne quinzenalmente em horário pré-definido durante o expediente dos colaboradores. Foi criado ainda um grupo de corrida, onde os colaboradores uma vez por semana, pós expediente, se encontram para realizar uma caminhada ou corrida em um dos parques da cidade. Também foi realizado um projeto em parceria com a UNIMEP (Universidade Metodista de Piracicaba) para avaliação da dor e estresse no ambiente de trabalho, encaminhando a cada colaborador um diagnóstico ergonômico e cartilha com recomendações de exercícios e alongamentos.

Em relação ao eixo “Sensibilização e capacitação dos colaboradores” (Eixo 4), as ações desenvolvidas estão bem alinhadas com as que foram implementadas em outras instituições, como ocorreu no IFSP de Santa Catarina, onde em um ano foi oferecido aproximadamente 80



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

horas de cursos internos e com relação às capacitações externas, 50 colaboradores realizaram algum curso que fosse relevante para a sua área (LUIZ; RAU; de FREITAS; PFITSCHER; 2013). Arruda & Rodrigues (2018) citam o caso de implementação de capacitação aos colaboradores em uma Companhia Hidroelétrica da região nordeste do Brasil, a partir da iniciativa da A3P, com o foco em sensibilizar e capacitar os colaboradores visando o equilíbrio financeiro, ambiental e econômico da empresa.

Assim, a Agência das Bacias PCJ desenvolveu um plano para sensibilizações contínuas relacionado aos assuntos internos e específicos, sob responsabilidade das equipes de colaboradores de cada setor da organização. Destaca-se que os assuntos selecionados para compor este plano de sensibilizações fizeram parte de uma pesquisa preliminar com todos os colaboradores da instituição, portanto, sendo construído de forma participativa. Além disso, outras capacitações já realizadas contaram com o apoio de convidados externos, e abordaram temas que englobam desde resíduos sólidos gerados até conteúdo relacionados à gestão de recursos hídricos.

Foram realizadas ainda campanhas de cunho social com o objetivo de conscientizar os colaboradores, sendo duas campanhas de arrecadação de alimentos, uma campanha de sensibilização e arrecadação de lenços e itens de alimentação destinados ao Hospital Ilumina em Piracicaba/SP (prevenção e diagnóstico precoce de câncer) e uma campanha de sensibilização sobre o câncer de próstata, com arrecadação de itens de higiene e itens de alimentação que foram destinados ao Lar dos Velhinhos de Piracicaba.

Ainda dentro do Eixo 4, são divulgados semanalmente aos colaboradores, cursos, capacitações e eventos externos, encorajando suas participações. No ano de 2019 foram oferecidas 14 capacitações internas totalizando mais de 1.300 horas de treinamento. Com relação aos treinamentos externos, foram divulgados por e-mail cursos, *webinars*, *workshops* e palestras, os quais tiveram adesão dos colaboradores e totalizaram cerca de 5 mil horas de treinamento externo. Com essa experiência, percebe-se que todo o processo de capacitação e sensibilização dos colaboradores é também um processo de sensibilização ambiental que deve ser contínuo.

No eixo temático “Compras públicas sustentáveis” (Eixo 5), foi feito levantamento de como ocorriam os processos de compras na organização e se estes consideravam critérios de sustentabilidade nos produtos adquiridos. Segundo Biage & Calado (2015), o número de processos de compras e contratações públicas sustentáveis ainda é pequeno quando comparados com o número total de licitações realizadas pela Administração Pública no Brasil, representando em média somente 0,6% do total, no período de 2010 a 2013. Assim, a Agência das Bacias PCJ possui um valor relativamente alto de compras que adotaram critérios de sustentabilidade, cerca de 10% das compras em 2019.

Além disso, também foi programada uma capacitação dos colaboradores para elaborar termos de referência para contratação de bens e recursos na organização balizadas nas leis brasileiras. Ademais, está em desenvolvimento a elaboração de uma cartilha com dicas para contratações com o viés sustentável.

Em relação ao eixo “Construções sustentáveis” (Eixo 6), serão implementadas iniciativas nesta temática a partir da construção da nova sede da Agência das Bacias PCJ, visto que atualmente a organização não possui sede própria e funciona em edifício com salas alugadas, na cidade de Piracicaba, localizada no interior do estado de São Paulo.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

As ações relatadas foram fundamentais para o processo de sensibilização dos colaboradores, e construção do sentimento de pertencimento à agenda ambiental. Envolver os colaboradores em todas as etapas de desenvolvimento do programa foi essencial para o alcance dos resultados no primeiro ano de implementação do programa.

## 5. Conclusões

Conclui-se que a implementação do Programa A3P na Fundação Agência das Bacias PCJ trouxe mudança de hábitos dos colaboradores que passaram a incorporar em suas atividades diárias as ações propostas pelos eixos temáticos, sendo que alguns deles levaram as ideias e ações para a esfera pessoal. Ainda, verifica-se que o planejamento de capacitações internas e sensibilizações periódicas aos colaboradores têm trazido resultados positivos.

Além disso, as ações no âmbito do programa estão sendo desenvolvidas por meio do Plano de Gestão Socioambiental com horizonte de cinco anos e acredita-se que com a construção da futura sede da organização os eixos temáticos da sustentabilidade propostos pelo Programa A3P poderão ser mais efetivos na busca da melhoria contínua e o desenvolvimento eficiente da sustentabilidade corporativa.

Ainda pode-se destacar que todas as ações desenvolvidas na Agência das Bacias PCJ foram elaboradas por equipe interna, multidisciplinar, técnica, composta de funcionários, terceirizados e estagiários de todos os setores da instituição, o que representa o espaço democrático para compartilhamento de experiências, ideias e a evolução da cultura organizacional.

Por fim, acredita-se que o estudo de caso apresentado possa servir de exemplo para outras organizações do setor de recursos hídricos no Brasil.

## 6. Agradecimentos

Os autores agradecem ao Ministério do Meio Ambiente - MMA pela oportunidade em participar do Programa A3P; à Agência das Bacias PCJ pela oportunidade do desenvolvimento e pela confiança atribuída aos membros do Comitê Operacional e da Comissão Gestora da A3P PCJ; e a todos os colaboradores da instituição pelas contribuições e participações.

## 7. Referências bibliográficas

AGÊNCIA DAS BACIAS PCJ. **Relatório de Monitoramento A3P. 2020.** Disponível em <http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/sustentab-corp/relatorio-monitora-a3p-2019.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020. Acesso em: 01 set. 2020.

ANA - AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **A Implementação da Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos e Agência de Água das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá.** Brasília: ANA, SAG, 112 p. 2007.

\_\_\_\_\_. **Conjuntura 2019.** Disponível em <http://conjuntura.ana.gov.br/static/media/conjuntura-completo.bb39ac07.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020. 01 set. 2020.

ARRUDA, L. M.; RODRIGUES, R. N. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): uma análise da aderência das diretrizes da A3P em uma companhia hidrelétrica.**



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

2018. Disponível em <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/230/191>. Acesso em 06 de out. 2020.

BIAGE, V.S.M.; CALADO, L.R. **Análise dos resultados das contratações públicas sustentáveis**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 601-621, Dez. 2015. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000300601&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300601&lng=en&nrm=iso). <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0612014.54781>. Acesso em: 12 out. 2020.

BOLZAN, L. M.; WEBER, J. I; LÖBLER, M. L. **Alinhamento ambiental em uma Instituição Pública de Ensino Superior**. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE. 12., 2010.

BRASIL. 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União de 05/10/1988. 1988.

CHARAN, P., MURTY, L.S. **Institutional pressure and the implementation of corporate environment practices: examining the mediating role of absorptive capacity**. 2018. doi:10.1108/JKM-12-2016-0531.

COMITÊS PCJ. **Deliberação dos Comitês PCJ nº 033/2009, de 21/05/2009. Aprova o Estatuto da Fundação Agência das Bacias PCJ e dá outras providências**. Diário Oficial, São Paulo, 27 de mai. de 2009a. Poder Executivo -Seção I –p. 42. Disponível em <http://www.comitespcj.org.br/images/Download/DelibComitesPCJ033-09.pdf>. Acesso em 01 out. 2020.

CONSÓRCIO PROFIL RHAMA. **Relatório Final do Plano de Recursos Hídricos das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiaí, 2020 a 2035**. Piracicaba: 2020. Disponível em [https://drive.google.com/drive/folders/1KxJlk2WDSmu-dIH\\_WU4AiZBPI6Pb9r0LA](https://drive.google.com/drive/folders/1KxJlk2WDSmu-dIH_WU4AiZBPI6Pb9r0LA). Acesso em: 01 out. 2020.

DE SOUZA, M. W.O.; FERREIRA, C.; P.; BOSCHILIA, S. M. **Redução do uso de copos descartáveis na unidade de terapia intensiva pediátrica uma proposta de educação ambiental**. In: III Seminário Nacional de Integração da Rede Profciamb. 2018.

HOFMANN, K.H., THEYEL, G., WOOD, C.H. **Identifying Firm Capabilities as Drivers of Environmental Management and Sustainability Practices - Evidence from Small and Medium-Sized Manufacturers**. Bus. Strateg. Environ. 21, 530–545. 2012. doi:10.1002/bse.739.

JOHNSON, M. P. **Knowledge acquisition and development in sustainability-oriented small and medium-sized enterprises: Exploring the practices, capabilities, and cooperation**. J. Clean. Prod. 142, 3769–3781. 2017. doi:10.1016/j.jclepro.2016.10.087.

KRUGER, S.D.; FREITAS, C.L.; PFITSCHER, E.D.; PETRI, S.M. **Gestão ambiental em Instituição de Ensino Superior - uma análise da aderência de uma instituição de ensino superior comunitária aos objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. Rev. GUAL, v.4, n.3, p. 44-62, 2011.

LANG, D. J., WIEK, A., BERGMANN, M., STAUFFACHER, M., MARTENS, P., MOLL, P., SWILLING, M., THOMAS, C.J. **Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges**. Sustainability science, 7(1), 25-43. 2012.





II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

LEANDRO, L. R.; SILVA, J. D. **Universidade sem papel: o caso do Centro de Ciências Tecnológicas – CCT da Universidade Regional de Blumenau – FURB**. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, [S.l.], v. 9, p. 223-242, ago. 2020. ISSN 2238-8753. Disponível em [http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao\\_ambiental/article/view/9628/5281](http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/9628/5281). Acesso em 12 out. 2020.

LINS, C.; SAAVEDRA, R. **Sustentabilidade corporativa no setor sucroalcooleiro brasileiro**. Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. 54 p. 2007. Disponível em <http://fbds.org.br/IMG/pdf/doc-254-igor-20071030.pdf>. Acesso em 01 set. 2020. Acesso em: 01 set. 2020.

LUIZ, L. C.; RAU, K.; DE FREITAS, C. L.; PFITSCHER, E. D. **Agenda ambiental na administração pública (a3p) e práticas de sustentabilidade: estudo aplicado em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia**. Administração Pública e Gestão Social, 2013. Disponível em <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4423/2336>. Acesso em 06 de out.2020.

MMA BRASIL, MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **O que é a A3P**. Disponível em <http://a3p.mma.gov.br/o-que-e/>. Acesso em: 01 set. 2020.

**História**. Disponível em <http://a3p.mma.gov.br/historia/>. Acesso em: 01 set. 2020.

QUEL, L.F. **Gestão da Qualidade de Vida nas Organizações: o pilar humano da sustentabilidade em instituições de ensino superior da rede privada**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ROMANO, A. L.; TEIXEIRA, I. T.; GOMES, FILHO, A. G. A.; HELLENO, A. L.. **Avaliação da Sustentabilidade Corporativa e da Cultura Organizacional – SURVEY no Setor de Cosméticos**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro. V. 9. n. 1. jan./mar. 2015. 142-158. Disponível em <https://www.re-dalyc.org/pdf/4417/441742856010.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020.

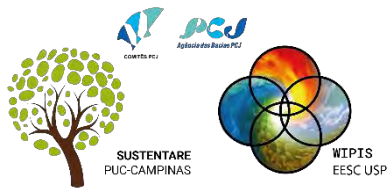
SILVA, M. S.; CARVALHO, C.S.; MENEZES, R.F.A.; TEODORO JÚNIOR, J.R.; SILVA, L.M.O. **Eficiência energética na gestão da conta de energia elétrica da Universidade Federal de Sergipe**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. 12p. 2011.

SOARES, I.A.; OLIVEIRA, J.E.L. **A (re)produção do espaço em áreas de preservação permanente**. In: Silva et al (Orgs). Gestão Ambiental: Caminhos para uma Sociedade Sustentável. São Paulo: Editora Livraria da Física, p. 125. 2013.

STROBEL, J.S. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102809/223696.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 set. 2020.

VIEGAS S.F.; CABRAL, E.R. **Adesão de uma Universidade Pública à Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P**. V CODS – Colóqui Organizações, Desenvolvimento & Sustentabilidade. 241-263, 2014.

WRIGHT, J.M.; CAUDILL, R.J. **A more comprehensive and quantitative approach to corporate sustainability**. Environmental Impact Assessment Review, 83. 15 P. 2020.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas  
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade  
17 a 19 de novembro de 2020

YU, W., RAMANATHAN, R. **Environmental management practices and environmental performance the roles of operations and marketing capabilities.** *Ind. Manag. Data Syst.* 116, 1201–1222. 2016. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0380.

ZAMCOPÉ, F.C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. **Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil.** *Gestão & Produção*, v.19, n. 02. p. 303-321. 2012. doi: 10.1590/S0104-530X2012000200006.