



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

**NILMA OLINTO SIMÕES**

**O PAPEL DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DA  
GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA  
PARAÍBA**

**João Pessoa - PB  
Maio - 2014**

NILMA OLINTO SIMÕES

O PAPEL DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DA  
GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA  
PARAÍBA

Monografia apresentada ao curso de Especialização  
em Planejamento e Gestão Pública da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito, para obtenção  
do título de Especialista.

Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva, Doutor

João Pessoa - PB  
Maio – 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S593p Simões, Nilma Olinto

O papel da aprendizagem na implantação da gestão da sustentabilidade no tribunal de justiça do Estado da Paraíba [manuscrito] : / Nilma Olinto Simões. - 2014.  
81 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, Departamento de Administração".

1. Sustentabilidade. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Gestão ambiental. 4. Responsabilidade socioambiental. I. Título.

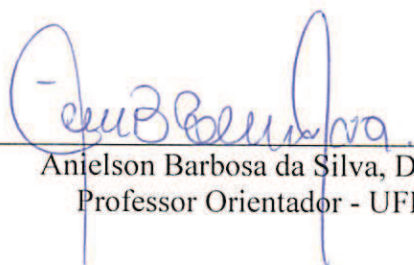
21. ed. CDD 363.7

NILMA OLINTO SIMÕES

O PAPEL DA APRENDIZAGEM NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA  
SUSTENTABILIDADE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA

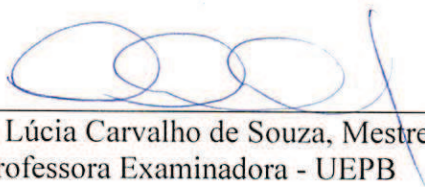
Monografia Aprovada em 23 de maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA



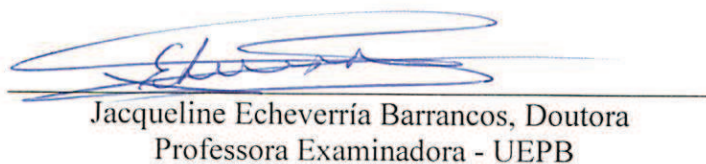
---

Anielson Barbosa da Silva, Doutor  
Professor Orientador - UFPB



---

Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre  
Professora Examinadora - UEPB



---

Jacqueline Echeverría Barrancos, Doutora  
Professora Examinadora - UEPB

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, criador de todas as coisas e que nos ama de maneira incondicional.

## AGRADECIMENTOS

A Deus - minha fortaleza - por me dar forças e fé nos momentos mais difíceis e pelo seu grande amor que nos alcança todos os dias! Nesta certeza peço uma bênção especial sobre a vida:

Dos meus pais, pela dedicação, pelos valores que me foram transmitidos e por todos os ensinamentos;

Dos meus irmãos, pelo exemplo de honestidade e coragem;

Do meu esposo Humberto e nossa filha, Mariana, tesouro precioso. Amo vocês!

Do Professor orientador, Doutor Anielson Barbosa da Silva, que com todo o seu conhecimento, mas de uma simplicidade ímpar, acompanhou todas as etapas dessa pesquisa contribuindo com sua orientação, dedicação, intervenção e incentivo. Sua atuação foi fundamental para a realização deste trabalho, por isso muito obrigada!

Dos Coordenadores do Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Gestão Pública que se dedicaram na elaboração dos conteúdos, na seleção dos professores ministrantes, agradeço a todos e, em especial, à professora Ana Lúcia e ao professor Arturo Felinto, pelo incentivo e entusiasmo dedicado a essa turma.

Dos Professores ministrantes que nos proporcionaram, cada um em sua particularidade, momentos de reflexão, aprendizagem e conhecimento. Obrigada!

Dos colegas e amigos de sala, que contribuíram de forma significativa no processo de aprendizagem com a troca de experiências, compartilhamento de informações para o crescimento de todos nós, em especial a Ana Cláudia, Emmanuel e Inaira. A todos meu carinho especial!

Dos amigos e colegas de trabalho da Corregedoria-Geral da Justiça, em especial a Sofia, Roberta, Sheila, Aloísio e Haroldo pela colaboração para a realização desse trabalho. Obrigada a todos!

Aos meus entrevistados/colaboradores pela disponibilidade e colaboração das informações prestadas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

Muito obrigada!

SIMÕES, N. O. **O papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.** 2014. 81 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## RESUMO

A aprendizagem organizacional e a gestão da sustentabilidade são temas relevantes no contexto organizacional e, em especial, no judiciário. O presente trabalho teve como objetivo analisar o papel da aprendizagem organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB. O referencial teórico foi desenvolvido a partir de estudos já abordados por teóricos pesquisadores sobre as temáticas da sustentabilidade na gestão pública, aprendizagem organizacional e o papel da aprendizagem organizacional na gestão da sustentabilidade, além do enfoque dado às principais legislações ambiental no contexto do judiciário, bem como de análise de documentos institucional. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa e descritiva e os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. Na pesquisa de campo, optou-se por entrevistas semiestruturadas realizadas com alguns membros da Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade e das Diretorias e Gerências diretamente envolvida com a gestão ambiental do TJPB. A análise dos resultados demonstra que a organização - TJPB - vem desenvolvendo e implantando estratégias de gestão ambiental no contexto do judiciário paraibano. Porém, a ocorrência de situação que envolva processos de aprendizagem dos servidores internos voltados para qualificar o desenvolvimento sustentável, ainda não é uma prática efetiva da gestão. Revela ainda o grande desafio de potencializar a participação consciente dos servidores para exercerem práticas sustentáveis nas rotinas de trabalho, destacando a importância do papel da liderança na valorização e reconhecimento desses servidores para o alcance dos objetivos estratégicos da gestão ambiental. Ressalta-se, ainda, a importância da estrutura que integra os níveis da aprendizagem aos processos de aprendizagem organizacional que traz uma melhor compreensão de como ocorre o fenômeno da aprendizagem no contexto organizacional. As conclusões apontam para a importância de investir mais na aprendizagem dos servidores e da necessidade de implantar estratégias de gestão ambiental para potencializar o desempenho sustentável.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade. Aprendizagem Organizacional. Gestão ambiental. Responsabilidade socioambiental. Processo de aprendizagem. Estratégia. TJPB.

SIMÕES, N. O. **The role of organizational learning in the implementation of sustainability management at the Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.** 2014. 81 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## **ABSTRACT**

Organizational learning and management of sustainability issues are relevant in the organizational context and in particular in the judiciary. The present study aimed to examine the role of organizational learning in the implementation of sustainability management at the Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba – TJPB. The theoretical framework was developed from studies already addressed by theoretical researchers on issues of sustainability in public management, organizational learning and the role of organizational learning in sustainability management, in addition to the emphasis given to major environmental laws in the context of the judiciary as well as analysis institution documents. The research was characterized as qualitative and descriptive and the data were collected through literature and field research. In the field research, we chose semi-structured interviews with some members of the Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade e das Diretorias e Gerências directly involved with environmental management in the TJPB. The analysis demonstrates that the organization - TJPB - has been developing and implementing environmental management strategies in the context of Paraíba's judiciary. However, the occurrence of situations involving learning processes of internal servers facing qualify sustainable development, is not yet an effective management practice. It also reveals the challenge of enhancing the conscious participation of staff to exercise sustainable practices in work routines, highlighting the important role of leadership in the valuation and recognition of servers to achieve the strategic objectives of environmental management. Furthermore, it emphasizes the importance of structure that integrates levels of learning to organizational learning processes that brings a better understanding of how the phenomenon of learning occurs in the organizational context. The findings point to the importance of investing in learning more of the servers and the need to implement environmental management strategies to enhance sustainable performance.

**Keywords:** Sustainability. Organizational learning. Environmental management. Environmental responsibility. The learning process. Strategy. TJPB.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais instrumentos de política pública ambiental classificação – exemplos	20
Quadro 2: Processos de Aprendizagem Organizacional .....	34
Quadro 3: Principais legislações ambientais que norteiam a Política de Gestão ambiental do TJPB .....	48
Quadro 4: Processos de Aprendizagem Organizacional com ações para qualificação do desenvolvimento das pessoas e dos processos da Gestão Ambiental Sustentável do TJPB	66
Quadro 5: Práticas sustentáveis e seus benefícios para o TJPB .....	72

## LISTA DE ABREVIACÃO E SIGLAS

AO - Aprendizagem Organizacional

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnica

A<sub>3</sub>P - Agenda Ambiental da Administração Pública

CPPAS - Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade

CNUMAD - Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento

CF - Constituição Federal

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CONAMA- Conselho Nacional do Meio Ambiente

CGJ - Corregedoria-Geral da Justiça

ISO - *International Organization for Standardization*

MMA - Ministério do Meio Ambiente

ONU - Organização das Nações Unidas

PNUMA - Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

TJPB - Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

UEPB - Universidade Estadual da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR PÚBLICO .....	16
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	27
2.3 PAPEL DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE .....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	40
3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA .....	42
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	43
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	43
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 DIMENSÃO LEGAL DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TJPB .....	45
4.2 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TJPB .....	49
<b>4.2.1 Iniciativas de responsabilidade socioambiental no TJPB .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.2 Estratégias de gestão da sustentabilidade no TJPB.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3 Qualificação dos servidores para a gestão da sustentabilidade no TJPB.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.4 Dificuldades e desafios na gestão ambiental no TJPB .....</b>	<b>58</b>
4.3 O PAPEL DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO E NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DO TJPB .....	60
4.4 PROPOSTA DE UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TJPB .....	63
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>

APÊNDICE .....	80
----------------	----

## 1 INTRODUÇÃO

A problemática ambiental é um assunto amplamente discutido face à urgência de se adotarem novos padrões de desenvolvimento para o processo de construção da sustentabilidade do planeta. No contexto da organização pública, a questão da sustentabilidade exige dos gestores públicos uma atuação com responsabilidade socioambiental, o que implica adotar estratégias e inovações na gestão ambiental com a conscientização da responsabilidade de se preservar o meio ambiente para a melhoria da qualidade de vida.

As discussões tecidas à problemática ambiental vêm desde os anos 70, entretanto só na década de 90, com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), mais conhecida como Cúpula da Terra ou Rio-92<sup>1</sup>, consolidam-se as diretrizes para a sustentabilidade.

A partir do novo paradigma de sustentabilidade se busca o desenvolvimento integrado e harmonioso dos aspectos ambientais, sociais e econômicos, considerando um desenvolvimento com proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social, o chamado “tripé da sustentabilidade” (DIAS, 2011).

No âmbito do Judiciário Brasileiro, a Recomendação 11/2007, editada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), manifesta preocupações com as questões ambientais, no sentido de orientar os Tribunais quanto à implantação de políticas públicas ambientais e conscientização dos servidores e cidadãos da responsabilidade de se preservar o meio ambiente.

Embora seja notória essa preocupação, em linhas gerais, ainda é uma luta da minoria que busca atuar de maneira proativa e atender ao cumprimento da legislação.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 225, estabelece que a preservação e a recuperação do meio ambiente competem a todos. No entanto, é confiado ao poder público desenvolver e implantar políticas públicas ambientais e sociais capazes de transformar a realidade existente.

As políticas públicas ambientais são definidas por Barbieri (2011, p. 36) como: “conjunto de objetivos, diretrizes e instrumentos de ação que o Poder Público dispõe para produzir efeitos desejáveis ao meio ambiente”.

---

<sup>1</sup> Um dos movimentos mais importantes já realizados sobre o meio ambiente, do qual demandaram vários documentos relevantes, como a Declaração do Rio e a Agenda 21, que trazem propostas com padrões universais para qualificar o desenvolvimento sustentável.

Melhorar as condições ambientais implica na implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) eficaz, com gerenciamentos dos impactos, que constitui em uma ferramenta estratégica importante, que proporciona melhorias nos processos de produção e serviços da organização, com possibilidades de sucesso e benefícios para a organização e seus *stakeholders* (todos aqueles que fazem parte, que tem interesses direto ou indiretamente nos processo, produtos e serviços da organização)

A necessidade de se adotar inovações com estratégias de gestão ambiental no contexto da Administração Pública tem se ampliado com as iniciativas do Ministério do Meio Ambiente (MMA), que elaborou o programa denominado Agenda Ambiental na Administração Pública (A<sub>3</sub>P), o qual propõe a revisão dos padrões de consumo e produção e a sensibilização dos gestores públicos para aderir aos novos referenciais de sustentabilidade ambiental em suas atividades (MMA - A<sub>3</sub>P, 2009). A A<sub>3</sub>P é considerada uma ferramenta de gestão ambiental que promove uma reflexão acerca dos problemas ambientais em todas as esferas e poderes da administração pública.

Nessa perspectiva, para consolidar a sustentabilidade como uma estratégia de gestão faz-se necessário o comprometimento de todas as pessoas da organização, o que implica que cada membro passe por um processo de aprendizagem no ambiente de trabalho que influencia na compreensão da realidade vivenciada, adquirindo novos comportamentos que são refletidos em toda a organização.

A Aprendizagem Organizacional (AO) é considerada um processo contínuo de transformação onde as pessoas da organização contribuem por meio de sua aprendizagem. Segundo Antonello (2005, p. 27), a apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional pode se dar, de maneira formal ou informal, a partir das reflexões e ações manifestadas mediante as situações-problema vivenciadas no âmbito da organização.

Silva (2009) propõe, para o contexto da Aprendizagem Organizacional, uma abordagem que integra os níveis de aprendizagem individual, grupal e organizacional, aos processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização da Aprendizagem Organizacional, para uma melhor compreensão da ocorrência do fenômeno AO no ambiente organizacional. De acordo com Silva (2009, p. 97) "tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado nas organizações".

Considerando o Judiciário como Órgão que assegura a efetivação das normas ambientais por meio de sua jurisdição, é também um grande consumidor, que, na postura de

agente regulador e consumidor, deve influenciar na forma de produção dos seus fornecedores, ao priorizar produtos e serviços com certificado de qualidade ambiental, que contribui na redução de impactos e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade de vida.

Portanto, se o Poder Judiciário vive uma nova realidade e sofre pressões externas, como qualquer outra organização, ao buscar meios para melhorar a sua atuação enquanto Órgão Público, a indagação da presente pesquisa passa a ser: Qual o papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB)?

A presente pesquisa contribui para a possibilidade de implantação de um processo de aprendizagem, uma reflexão acerca dos processos de aprendizagem e das questões socioambientais no âmbito do TJPB, que buscam despertar a conscientização de magistrados, servidores e jurisdicionados para o desempenho de atividades com práticas sustentáveis; fomentar a importância de um modelo de gestão voltada para a Aprendizagem Organizacional em um ambiente favorável às mudanças contínuas, com base no referencial teórico exposto; traz uma reflexão acerca dos princípios da Agenda Ambiental da Administração Pública (A<sub>3</sub>P) para o contexto da gestão ambiental do TJPB visando somar, às iniciativas já existentes, o propósito de contribuir na construção de um desenvolvimento sustentável em concordância com um padrão de sustentabilidade que seja economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

## 1.1 OBJETIVOS

Neste tópico, serão descritos os objetivos, tanto geral quanto específicos, que pretendem nortear o desenvolvimento desta pesquisa, procurando esclarecer seus propósitos e definir sua intencionalidade.

### 1.1.1 Objetivo Geral

- ✓ Analisar o papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar a dimensão legal da gestão da sustentabilidade no TJPB.

- ✓ Descrever o processo de implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB.
- ✓ Identificar ações de aprendizagem difundidas para a gestão da sustentabilidade no âmbito do TJPB.
- ✓ Propor ações para a implantação de um processo de aprendizagem para a gestão da sustentabilidade no TJPB.

## 1.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho se encontra estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica das temáticas: sustentabilidade, Aprendizagem Organizacional e o papel da Aprendizagem Organizacional na gestão da sustentabilidade. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa no TJPB. No quarto capítulo, apresentam-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa bibliográfica e de campo, abordando, inicialmente, a dimensão legal da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) para, em seguida, discutir a implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB, destacando-se: as iniciativas de responsabilidade socioambiental; as estratégias de gestão da sustentabilidade; a qualificação dos servidores para esta gestão, bem como, as dificuldades e desafios da gestão ambiental no TJPB. Também se discute o papel da Aprendizagem Organizacional no desenvolvimento e na implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB e a proposta de um processo de Aprendizagem Organizacional para a gestão da sustentabilidade no TJPB. No quinto capítulo, expõem-se as considerações finais com as contribuições desta pesquisa, além das limitações do método e sugestões para estudos futuros. E, finalmente, apresentam-se as referências bibliográficas que embasaram todo este trabalho e o apêndice com os instrumentos constituídos para a coleta dos dados.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste estudo, as temáticas: gestão da sustentabilidade e a Aprendizagem Organizacional estão alinhadas, uma vez que se percebe que a Aprendizagem Organizacional pode trazer uma contribuição para o desenvolvimento e a implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) faz-se necessário, para uma melhor compreensão, iniciar a discussão discorrendo sobre as temáticas: gestão da sustentabilidade no setor público, Aprendizagem Organizacional e o papel da Aprendizagem Organizacional na gestão da sustentabilidade.

### 2.1 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR PÚBLICO

As organizações, de modo geral, vêm sendo confrontadas para desenvolver e implantar uma gestão sustentável em seus ambientes organizacionais, capaz de assegurar e contribuir para a qualidade de vida no planeta, enquanto instituições comprometidas com a responsabilidade socioambiental.

Adotar práticas sustentáveis, para os dias atuais, em qualquer das esferas e poderes, tem sido considerado uma necessidade prioritária e urgente. Nesse sentido, a administração pública, ainda que a passos lentos, tem sido despertada a desenvolver uma cultura de responsabilidade socioambiental, no contexto da organização, que contribua para o processo de desenvolvimento sustentável. Sabe-se que a escassez dos recursos naturais como a água, a matéria prima, entre outros é uma realidade que compromete a qualidade de vida no planeta. No entanto, a sustentabilidade não está apenas vinculada às questões ambientais, abrange aspectos como o social e o econômico que, segundo Dias (2011, p. 15), com a intensificação do crescimento econômico mundial, os problemas ambientais se agravaram e começaram a aparecer, com maior visibilidade, para amplos os setores da população, sendo, então, alvo de debate e interesse de pesquisadores e gestores, mundialmente.

Nessa perspectiva, as preocupações e discussões tecidas às questões ambientais são crescentes e vem, desde os anos 70, sendo evidenciadas a partir das conferências realizadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o Meio Ambiente. A primeira Conferência foi realizada em Estocolmo, na Suécia, em 1972, e resultou na criação do Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (PNUMA). Em 1992, no Rio de Janeiro, realizou-se a Conferências das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento denominada de Cúpula da Terra, mais conhecida como Eco-92 ou Rio-92, considerado o foro mundial mais

importante já realizado com perspectivas de ação global e integração, do qual se sucederam vários documentos destacando-se, dentre outros, a Declaração do Rio e a Agenda 21.

O programa Agenda 21 contempla quarenta capítulos, com ações globais, e estabelece parâmetros para que se obtenha o desenvolvimento sustentável das vertentes econômica, social e ambiental (DIAS, 2011, p. 39). Segundo o autor, a definição de "desenvolvimento sustentável" foi apresentada, de forma mais elaborada, pela primeira vez, no relatório da Comissão *Brundtland* (Nosso Futuro Comum), que expõe o conceito mais difundido: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (DIAS, 2011, p. 36). No entanto, o conceito "sustentabilidade" só foi consolidado como diretriz/caminho consistente para o desenvolvimento sustentável na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92, com o conceito de sustentabilidade firmado na Agenda 21 e incorporado em outras agendas mundiais de desenvolvimento e de direitos humanos. Segundo autores como Carla Canepa (2007), José Eli da Veiga (2005) e outros, o conceito "desenvolvimento sustentável" ainda está em construção.

Nesta perspectiva, o Programa Agenda 21 Global propôs um consenso mundial de um compromisso político sobre o desenvolvimento e a cooperação ambiental, exibindo em seu capítulo 8 a integração do meio e do desenvolvimento para a tomada de decisão com o objetivo de mudar os padrões de consumo, reduzir as pressões ambientais e atender às necessidades básicas, o que significou um passo importante no caminho a ser percorrido em busca da construção da sustentabilidade em longo prazo (AGENDA 21, 1992).

Em termos da Declaração do Rio, esta estabeleceu, dentre outras declarações, que todos os países se comprometessem em qualificar seu desenvolvimento para que a sustentabilidade fosse efetivamente garantida (BOFF, 2012, p. 35). Surge então a ideia para desenvolver os indicadores de sustentabilidade expresso no documento Agenda 21, intitulado “Informação para a tomada de decisões” (SOUZA-LIMA, 2010, p. 58).

Ainda nessa crescente discussão da problemática ambiental, realizou-se, em 2002, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento, a Rio+10, em Johannesburgo, que teve como objetivo conferir o cumprimento das metas estabelecidas na Rio-92 e reiterar o compromisso com os princípios do Desenvolvimento Sustentável (DIAS, 2011, p. 41). Para Boff, (2012, p. 36) essa Conferência "foi uma grande frustração, pois se perdeu o sentido de inclusão e de cooperação, predominando decisões unilaterais [...]”. Após 20 anos da Rio Eco-92, ocorreu a Conferência Rio+20 realizada no Rio de Janeiro, em 2012, com a finalidade de renovar e

reafirmar a participação dos líderes em relação ao Desenvolvimento Sustentável e definir a agenda ambiental para as próximas décadas. Nesta reunião, líderes representantes das nações mundiais se reúnem para discutir propostas e ações para a preservação e a recuperação do meio ambiente sustentável.

O conceito de sustentabilidade, inicialmente associado apenas à preservação do meio ambiente, segundo Neto e Froes (2004, p. 180), passa agora a exigir a harmonização de três elementos para o desenvolvimento sustentável: proteção ambiental, crescimento econômico e equidade social, que constituem o princípio da “*triple botton line*”, expressão enfatizada por John Elkington (1998), segundo Dias (2011, p. 46). O autor ressalta que, tal expressão é conhecida no Brasil como o "Tripé da Sustentabilidade" que integra as três dimensões da Sustentabilidade: economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto. Sachs (2008, p. 36) afirma que apenas as soluções que considerem esses três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento.

Nesta perspectiva, em termos econômicos, a sustentabilidade prevê que a organização tem que ser economicamente viável, ou seja, a organização produz produtos e serviços em todas as etapas do processo de produção sem gerar problemas financeiros aos seus participantes, *stakeholders* (todos aqueles que fazem parte, que tem interesses direto ou indiretamente nos produtos e serviços da organização) com um crescimento econômico mais equitativo, minimizando seus impactos. Na dimensão social, a organização gera renda e oportunidades por meio de serviços sociais como saúde, tratamento igualitário para todos, proporcionando melhores condições de trabalho aos seus empregados/servidores, com atendimento das necessidades vitais de emprego, alimento, energia, água, saneamento, além de educação com oportunidades, de modo geral, para melhoria na qualidade de vida da população. Quanto ao aspecto ambiental, a organização deve pautar-se pela ecoeficiência dos seus processos produtivos adotando uma postura de responsabilidade ambiental, utilizando os recursos naturais renováveis e não renováveis sem comprometer o meio ambiente (AGENDA 21 BRASILEIRA, 2002).

Partindo desse novo paradigma de sustentabilidade, propôs-se a definição de padrões sustentáveis de desenvolvimento. Para tanto, tornou-se necessário definir indicadores que mensurassem, monitorassem e avaliassem os aspectos (ambiental, social e econômico) da sustentabilidade, o que, segundo Souza-Lima (2010, p. 58), contribuiu na implantação das políticas públicas para a efetivação do Sistema de Gestão Ambiental das organizações, com controle dos impactos ambientais resultantes das atividades realizadas. O autor afirma ainda

que as políticas públicas e a responsabilidade social são esforços dispensados pelas pessoas e organizações com um único fim para o alcance da sustentabilidade, e que, tais esforços em busca da sustentabilidade pressupõem o acompanhamento e a mensuração para que as políticas e o “agir” sejam estabelecidos de acordo com os objetivos propostos (SOUZA-LIMA, 2010, p. 36).

Política Pública Ambiental, para Barbieri (2011, p. 65), é o “conjunto de objetivos, diretrizes e instrumentos de ação que o Poder Público dispõe para produzir efeitos desejáveis ao meio ambiente”. Partindo-se desta definição, permite-se afirmar que, na organização que atua com responsabilidade socioambiental, as ações são planejadas visando atender às necessidades da sociedade e contribuir para a qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente. Segundo Souza-Lima (2010, p. 40) “Incorporar a característica ‘sustentável’ ao desenvolvimento é um esforço conjunto entre setor público e privado. As políticas públicas são uma das ferramentas utilizadas para esse fim, e, independentemente da dimensão (ambiental, social e econômica) e de sua aplicação, elas estarão impactando no processo de desenvolvimento, de forma a contribuir ou não para sua sustentabilidade”.

Nessa perspectiva, diante dos problemas causados ao meio ambiente, implantar uma gestão ambiental no contexto da organização pública, como uma "ação do poder público conduzida de acordo com uma política ambiental" (BARBIERI, 2011, p. 65), torna-se indispensável para introduzir mudanças significativas nos processos de produção, consumo e serviço de uma organização. Para Dias (2011, p. 102), a Gestão Ambiental é o principal instrumento para se obter um desenvolvimento sustentável. O autor ressalta que o processo de gestão ambiental está vinculado às normas elaboradas pelas instituições públicas sobre o meio ambiente e que são referências obrigatórias para as empresas que pretendem implantar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). As normas fixam os limites aceitáveis de emissão de substâncias poluentes, definem em que condições serão despojados os resíduos, proíbem a utilização de substâncias tóxicas, entre outros.

A Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), instituída pela Lei 6.938/1981, busca integrar as ações governamentais dentro de uma abordagem sistêmica com o objetivo de recuperar a qualidade do ambiente e assegurar condições para o desenvolvimento socioeconômico, através de mecanismos e instrumentos capazes de conferir ao meio ambiente uma maior proteção.

A crescente utilização dos recursos de mensuração por parte do setor público, segundo Silva (2010, p. 47), se deu nas décadas de 80 e 90 com o expressivo desenvolvimento de

novos indicadores que viabilizam o acompanhamento de resultados das dimensões ambiental, social e econômica da gestão pública.

Contudo, o poder público se utiliza de instrumentos de políticas públicas ambientais para efetivar o controle dos impactos ambientais, que Barbieri (2011, p. 67) classifica em três grandes gêneros: comando e controle; econômico; e diversos, conforme quadro abaixo.

Quadro 1  
Principais instrumentos de política pública ambiental – classificação e exemplos

GÊNERO	ESPÉCIE
Comando e Controle	Padrão de qualidade Padrão de emissão Padrão de desempenho Padrões tecnológicos Proibição e restrição sobre produção, comercialização e uso de produtos Licenciamento ambiental Zoneamento ambiental Estudo prévio de impacto ambiental Restrições ao uso do solo
Econômico	Tributação sobre poluição Tributação sobre o uso de recursos naturais Incentivos fiscais para reduzir emissões e conservar recursos Remuneração pela conservação de serviços ambientais Financiamentos em condições especiais Criação e sustentação de mercados de produtos ambientalmente saudáveis Permissões negociáveis Sistema de depósito-retorno Poder de compra do Estado
Diversos	Apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico Educação ambiental Unidades de conservação Informações ao público

Fonte: Barbieri, 2011, p. 67

As manifestações de gestão ambiental, inicialmente, procuravam solucionar problemas relacionados à escassez de recursos, mas só após a Revolução Industrial é que os problemas referentes à poluição ambiental passam a ser tratados, sistematicamente. As ações do governo, que eram quase que exclusivamente de caráter corretivo, embora ainda hoje existam, passam a atuar em uma perspectiva mais preventiva, uma vez que o poder público dispõe de instrumentos políticos para evitar novos problemas ao meio ambiente, bem como para eliminar ou minimizar os problemas presentes com controle dos impactos.

Nesse sentido, os instrumentos de “Comando e Controle” estabelecem os padrões ou níveis de concentração de poluentes permitidos que, segundo Barbieri (2011, p. 66), tem como objetivo “alcançar as ações que degradam o meio ambiente, limitando ou

condicionando o uso de bens, a realização de atividades e o exercício de liberdades individuais em benefício da sociedade como um todo”. Portanto, a regulação por parte do poder público, com base nas normas legais, inibe, de certa forma, a ação descomprometida para com o meio ambiente, uma vez que proibições, restrições e obrigações são impostas às pessoas e organizações.

Nesse sentido, Dias (2011, p. 104) define que o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é o conjunto de responsabilidades organizacionais, procedimentos, processos e meios que se adotam para a implantação de uma política ambiental em determinada empresa ou unidade produtiva. Com base na definição do autor, entende-se que o SGA, focado para a sustentabilidade, corresponde às políticas e às práticas que visam obter melhor desempenho ambiental com a redução dos impactos ambientais, como uso racional dos recursos naturais, adotar sistemas de gestão de resíduos (sistema de reciclagem) e priorizar produtos de menor impacto. Sendo assim, o SGA constitui uma ferramenta estratégica importante que possibilita melhorias nos processos de produção e serviços da organização com possibilidades de sucesso e benefícios.

Dias (2011, p. 109) aponta uma série de benefícios potenciais associados a um SGA eficaz, resultante de atitudes conscientes e responsáveis por parte dos gestores, tais como:

- ✓ Assegurar aos clientes o comprometimento com uma gestão ambiental demonstrável;
- ✓ Manter boas relações com o público/comunidade;
- ✓ Satisfazer aos critérios dos investidores e melhorar o acesso ao capital;
- ✓ Obter seguro a um custo razoável;
- ✓ Fortalecer a imagem e a participação no mercado;
- ✓ Atender aos critérios de certificação do vendedor;
- ✓ Aprimorar o controle de custos;
- ✓ Reduzir incidentes que impliquem responsabilidade civil;
- ✓ Demonstrar atuação cuidadosa;
- ✓ Conservar matérias-primas e energia;
- ✓ Facilitar a obtenção de licença e autorizações;
- ✓ Estimular o desenvolvimento e compartilhar soluções ambientais;
- ✓ Melhorar as relações indústria/governo.

Segundo Jabbour e Jabbour (2013, p. 7) “quanto mais evoluída a gestão ambiental de uma organização, mais intensos e mais diversificados poderão ser os benefícios”. Os autores

ressaltam que essas vantagens estão associadas a dois tipos de benefícios: internos e externos. Os benefícios internos estão relacionados à melhoria observada nas dimensões da organização, como o desempenho operacional, o desempenho de inovação e o desempenho de mercado. Já os benefícios externos se referem às contribuições que se estendem à sociedade, como a influência sobre as regulamentações ambientais, as contribuições para o desenvolvimento sustentável e as parcerias com outras organizações (JABBOUR e JABBOUR, 2013, pp. 7-8).

A organização que busca um processo de melhoria contínua deve adotar um sistema de gestão ambiental como parte de um gerenciamento eficaz do seu desempenho ambiental e atuar com responsabilidade socioambiental. A utilização de instrumentos e recursos de uma tecnologia mais limpa nos procedimentos e atividades gerenciais, que possibilite o desempenho com desenvolvimento mais sustentável na organização, com a redução dos impactos ambientais, melhoria na qualidade do ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, demonstra a preocupação da organização em atuar com responsabilidade. Para tanto, as normas ISO, padrões desenvolvidos pela *International Organization for Standardization* (ISO) representada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e sua série ISO 14000 formam o conjunto de normas que estabelecem as ferramentas e o sistema para a administração ambiental de uma organização (DIAS, 2011, p. 105).

Em termos de normatização, segundo Barbieri (2011, p. 156), as normas relativas ao sistema de gestão ambiental genérico são: ISO 14001 e ISO 14004. A primeira contém requisitos com orientações para uso, estabelece os requisitos necessários para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e que devem ser cumpridos para assegurar uma administração eficiente das questões ambientais como: política ambiental, planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva, e revisão pela gerência. A segunda enumera as diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio para a organização criar e aperfeiçoar seu SGA.

A norma ISO 14001 tem como objetivo “conduzir a organização dentro de um SGA certificável, estruturado e integrado à atividade geral de gestão, especificando os requisitos que devem apresentar e que sejam aplicáveis a qualquer tipo e tamanho de organização” (DIAS, 2011, p. 106). Nesse mesmo pensamento, Barbieri (2011, p. 168) afirma que ambas as normas podem ser aplicadas a qualquer organização, pública ou privada, independente de seu porte ou setor de atuação.



Nesse sentido, a gestão ambiental para o desenvolvimento sustentável torna-se prioridade, e, para alcançá-lo, exige um esforço conjunto em um clima de cooperação e solidariedade entre todos, não apenas no interior da organização, mas entre todos os seus *stakeholders*, de modo a ampliar a conscientização das pessoas para a importância de se adotar práticas sustentáveis. Segundo Dias (2011, p. 43), embora haja um crescimento perceptível na mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos. No entanto, fazer os *stakeholders* e a sociedade conhecedores da problemática e conscientizá-los das necessárias mudanças de comportamento, atitude e hábito tornam-se uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento sustentável.

Partindo do exposto, permite-se afirmar a viabilidade da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental integrado a sistemas gerenciais, a exemplo da norma ISO 14001, no âmbito da administração pública, que possibilitará à organização um controle dos impactos ambientais e garantirá uma gestão ambiental eficaz e eficiente. O bom gerenciamento ambiental fortalece a imagem da organização perante a sociedade, melhora a qualidade dos serviços prestados na administração dos recursos materiais e financeiros, além de melhorar as relações sociais e a convivência com os seus *stakeholders*, internos e externos, dentre outros.

Sendo o meio ambiente um patrimônio público, este deve ser protegido para o bem coletivo. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 225, que: “todos tem 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 a coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.”

Logo, a responsabilidade para se alcançar o desenvolvimento sustentável é incumbência, tanto dos indivíduos quanto do poder público. Souza-Lima (2010, p. 37) afirma que a sustentabilidade se configura como uma nova forma de pensar e de agir das pessoas em sua busca. Contudo, cabe ao poder público implantar políticas públicas que vise solucionar os problemas em todas as vertentes. Para Sachs (1986, p. 113), o desenvolvimento sustentável seria o desenvolvimento socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente. O autor ressalta ainda que o crescimento econômico deveria ocorrer no mesmo espaço de práticas ecologicamente corretas, numa demonstração de convivência harmoniosa para o alcance dos objetivos econômicos e ambientais.

Uma gestão sustentável pressupõe o desenvolvimento e a implantação de práticas e estratégias de gestão ambiental no contexto organizacional que contemple a preservação do



meio ambiente e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com a adoção de instrumentos para monitorar e divulgar ações mitigadoras.

Nessa perspectiva, Souza-Lima (2010, p. 36) afirma que o uso de indicadores permite definir qual é a distância, ou o quanto se caminhou para a sustentabilidade, além de apontar se alguém está agindo ou não de modo sustentável.

Com essa preocupação, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) criou, em 1999, a Agenda Ambiental da Administração Pública (A<sub>3</sub>P), que foi regulamentada pela Portaria nº 510/2002, com a pretensão de implantar, na administração pública, um processo de construção de uma nova cultura organizacional, estabelecendo estratégias que levam a organização a repensar suas práticas e agir com responsabilidade socioambiental. Contudo, sua implantação não é de caráter obrigatório (MMA – A<sub>3</sub>P, 2009) podendo ser adotada em todas as esferas de governo, bem como nos âmbitos dos três poderes.

A A<sub>3</sub>P é considerada um programa com estratégia de gestão socioambiental importante para a Administração Pública e tem como objetivos:

- ✓ Orientar os gestores públicos para a adoção de princípios e critérios de sustentabilidade em suas atividades.
- ✓ Apoiar a incorporação de critérios de gestão socioambientais nas atividades públicas.
- ✓ Promover a economia de recursos naturais e eficiências de gastos institucionais.
- ✓ Contribuir para revisão dos padrões de produção e consumo e a adoção de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública.

Assim, implantar a A<sub>3</sub>P demanda um esforço, individual e coletivo, que requer mudanças de hábito, atitudes e comportamentos para a otimização do uso dos recursos naturais e de bens materiais. Percebe-se então que a A<sub>3</sub>P confere ecoeficiência às práticas desenvolvidas no âmbito da organização. No entanto, a falta de conscientização, por parte de alguns gestores públicos, tardia e/ou inviabiliza o planejamento e a realização de ações voltadas para sensibilizar e conscientizar os servidores para desempenhar suas rotinas de trabalho com base nos princípios da A<sub>3</sub>P (MMA/Cartilha A<sub>3</sub>P, 2009, p. 40).

As propostas da A<sub>3</sub>P dão maior ênfase para a diminuição dos desperdícios através da política dos 3R's, ou seja, reduzir, reciclar e reutilizar a quantidade de resíduos gerados. Nesta perspectiva, os indicadores de desempenho da A<sub>3</sub>P como: uso racional dos recursos naturais e bens públicos, gestão adequada dos resíduos gerados, contratações sustentáveis, qualidade de vida no trabalho e sensibilização e capacitação, têm caráter de orientação para auxiliar as organizações no monitoramento e avaliação de suas atividades, além de auxiliar na elaboração

de relatórios técnicos, na definição de metas e ações de aperfeiçoamento e na prestação de contas e transparência dos dados institucionais (MMA - A<sub>3</sub>P, 2014, pp. 2, 4).

As estratégias de gestão ambiental proposta na A<sub>3</sub>P apresentam semelhanças com as propostas da ISO 14001, embora esta contemple outras sugestões, como, por exemplo, levantamento dos aspectos e impactos ambientais ao longo do ciclo de vida da produção ou dos serviços prestados.

Os indicadores auxiliam os gestores e a sociedade na elaboração das políticas públicas, uma vez que estes fornecem aos gestores informações sobre a efetivação das ações, ou seja, verifica se as ações estabelecidas estão funcionando de modo a contribuir ou não para o desenvolvimento sustentável, pois os indicadores são capazes de mensurar os impactos causados ao meio ambiente (SOUSA-LIMA, 2010, p. 58). Nesse sentido, é pertinente se afirmar que a maneira como as pessoas vivem, pensam, agem e se comportam pode refletir ou não o desenvolvimento sustentável, por isso é importante a conscientização, o amadurecimento das pessoas e das organizações para adotarem práticas sustentáveis e que estas práticas estejam expressas nas políticas públicas, que devem ser elaboradas e pensadas conjuntamente com a sociedade, e também evidenciadas nos indicadores que impactarão, direta ou indiretamente, o desenvolvimento da organização.

Percebe-se que as organizações estão cada vez mais preocupadas em atingir um desenvolvimento sustentável por meio do controle dos impactos de suas atividades, dos produtos e serviços, dos objetivos ambientais, enfim, de uma gestão que passa a repensar seus processos agregando aos mesmos novos valores ambientais, sociais e econômicos que contribuirão para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida.

A cultura organizacional exerce grandes influências na administração que poderá inibir ou alavancar para o desenvolvimento e implantação de novos processos com perspectivas de sustentabilidade. Para tanto, agir com responsabilidade ambiental é entender que tudo o que se tirar do meio ambiente, de modo geral, não pode ir além da sua capacidade de regeneração, sem prejudicá-lo. Nesse sentido, Bueno afirma que:

Se os cidadãos, individualmente, forem confrontados com a necessidade da manutenção da biodiversidade para a manutenção da qualidade de vida de seus descendentes, sem pensar exclusivamente em seus benefícios pessoais imediatos, os benefícios de longo prazo começarão a ser visualizados, percebidos enfim, pelos humanos, e a conservação deixará de ser uma luta real de uma minoria e retórica da maioria para ser integrada às atividades sociais de todos como um fato normal e necessário à vida (BUENO, 1998, p. 31).

Essa consciência da responsabilidade de preservar para a sustentabilidade requer o comprometimento de todos. Contudo, Jabbour e Jabbour (2013, pp. 44-45) afirmam que a conscientização dessa responsabilidade na organização pode ocorrer tanto por força da lei quanto por iniciativa proativa da organização, a exemplo da substituição de materiais e componentes por outros alternativos com menor potencial de poluição. Nessa perspectiva, espera-se que o agir proativamente seja uma prática crescente e constante por parte das organizações e também das pessoas para o processo de construção da sustentabilidade que vai além do cumprimento de leis. É o agir com responsabilidade socioambiental pensando no bem da coletividade.

Nesse sentido de construção coletiva, o papel da liderança é fundamental para desenvolver e implantar a gestão da sustentabilidade no contexto da organização pública, fundamentada nos princípios legais (CF de 1988, Recomendação 11/2007 do CNJ, CONAMA, Diretrizes do Meio Ambiente, Resolução 61/2013 do TJPB, Agenda 21, e a A3P) e, agindo proativamente na busca para implantar na gestão, estratégias para alavancar o desenvolvimento sustentável.

Dentre as estratégias da gestão, compete ao líder envolver os *stakeholders*, interno e externo, sensibilizá-los e conscientizá-los, para desempenhar suas atividades com responsabilidade. É também incumbência do líder/gerente propiciar um ambiente adequado que possibilite as interações sociais entre os indivíduos do ambiente interno da organização, de modo que ocorra o compartilhamento de informações, a troca de experiências que também podem ser socializadas no exercício da prática de cada um. De acordo com Rocha e Goldschmidt (2010, p. 107), o público interno é um dos mais importantes *stakeholders* de uma organização, pois são os funcionários/servidores que desempenham as atividades relacionadas à produção de seus produtos e à realização dos serviços prestados.

Nesse contexto, implantar práticas sustentáveis na gestão pública implica adotar uma política de valorização das pessoas do contexto organizacional, em que se estabeleça o diálogo e a transparência na relação com seus servidores, investindo nas possibilidades para o aprendizado dos membros da organização. No entanto, alcançar a sustentabilidade é um processo longo e complexo que requer compromisso e comprometimento de todos (das organizações públicas, privadas, ONGs e sociedade cível) que devem estar alicerçados em uma sinergia para se caminhar nessa perspectiva. É preciso repensar/mudar a cultura organizacional a partir da concepção de que “toda mudança organizacional impacta componentes comportamentais estruturais, tecnológicos e estratégicos” (CLARO e

AMÂNCIO, 2008). Logo, as mudanças inseridas no contexto de uma organização pública demonstram as práticas e o compromisso dos gestores para com a sociedade e o meio ambiente sustentável.

Pereira e Fonseca (1997, p. 252) afirmam que “desaprender é condição para reaprender, para mudar, para transformar a nós e ao mundo. Implica fazer novas escolhas, tomar decisões”. Portanto, é preciso deixar de lado as práticas egoístas para se alcançar um processo de melhoria contínua.

Nessa perspectiva, será abordada, em seguida, a Aprendizagem Organizacional para entender melhor a ocorrência desse fenômeno no âmbito organizacional.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

No atual contexto das organizações, a "Aprendizagem Organizacional" tem sido alvo de discussão e interesse de estudiosos, pesquisadores e gestores, por entenderem que, sem ela, não há possibilidades de transformação, inovação e mudança no ambiente organizacional. Nessa perspectiva de mudança, os gestores organizacionais tem se deparado com o desafio de direcionar o foco da aprendizagem para desenvolver competências e alcançar melhores desempenhos e resultados. Segundo Freitas e Brandão (2005), uma nova competência revela que a pessoa aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar diante de uma situação-problema. Portanto, criar novas formas de proporcionar oportunidades e experiências de aprendizagem no ambiente organizacional constitui um grande desafio para as organizações.

Silva (2009, p. 130) afirma que “a aprendizagem é um fenômeno complexo que demanda um processo de reflexão sobre a prática gerencial”. Contudo, sendo o gerente um líder da organização, o mesmo exerce, segundo o autor, um papel determinante para promover os processos de aprendizagem no ambiente organizacional.

Sabe-se que, em uma organização pública, a ação gerencial foca no desempenho para os resultados, para uma prestação de serviço de qualidade à sociedade, enquanto a organização privada foca o desempenho visando o lucro para a empresa. Nesta perspectiva, concebe-se a aprendizagem como condição necessária para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações para alcançar desempenhos mais sustentáveis.

O homem, enquanto ser social pensante, está sempre aprendendo a criar, a inovar e a lidar com situações diversas em um processo dinâmico e contínuo de aprendizagem que lhe permite transformar e mudar realidades no contexto inserido. Nesse sentido, para se pensar na discussão da Aprendizagem Organizacional (AO), é preciso entender a aprendizagem

individual para uma melhor compreensão da AO. Segundo Fleury e Fleury (2011, p. 19), a aprendizagem individual “é um processo de mudança resultante de práticas ou experiências anteriores, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Os autores ressaltam que a aprendizagem individual está fundamentada em dois modelos teóricos: Behaviorista e Cognitivista. O primeiro modelo tem como foco o comportamento dos indivíduos que pode ser observável e mensurável, com base na análise do comportamento das pessoas. Já o segundo, é mais complexo, implica analisar a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, e que as percepções e crenças dos indivíduos influenciam na percepção da realidade. Neste modelo, a aprendizagem ocorre internamente, não pode ser observada, mas compreendida através do desempenho dos indivíduos. Contudo, ambos os modelos, segundo os autores, consideram o processamento de informações pelo indivíduo, uma vez que, tanto envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que permitem à organização compreender o que acontece no seu ambiente interno e externo (modelo cognitivista), como a definição de novos comportamentos (modelo behaviorista) que garante a efetivação do aprendizado (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 20).

Na literatura da Aprendizagem Organizacional (AO), este fenômeno, segundo Antonello (2005), Silva (2009) e Fleury (2011), é um “processo complexo”, pois cada autor trata a temática a partir de diferentes perspectivas em função das diversas áreas do conhecimento como a Pedagogia, Psicologia, Filosofia, História, Administração, entre outras que abordam esse tema. Por exemplo, para os pedagogos, a ênfase recai sobre o indivíduo e como ele constrói a sua aprendizagem a partir de sua própria realidade e necessidade. Enquanto, para os administradores, a aprendizagem é vista como uma vantagem competitiva sustentável. Já os psicólogos, analisam todo o processo da aprendizagem (BITENCOURT, 2004). Portanto, cada disciplina traz suas concepções filosóficas para o processo da aprendizagem, que, de acordo com Silva (2009), contribui ainda mais para divergir a questão.

Segundo Antonello e Godoy (2009), não se tem até hoje uma definição consensual do conceito de AO entre os autores que tratam desse fenômeno e que a complexidade para conceituá-la se dá em virtude de sua multidimensionalidade. Bastos *et al.* (2004) acrescenta à dificuldade de conceituação, a compreensão dos níveis de aprendizagem que variam entre o individual, grupal e organizacional, que cada autor adota para analisar o processo da aprendizagem. Mas, segundo Antonello e Godoy (2010), apesar da dificuldade de se formar um conceito comum, existem abordagens e conceitos complementares na construção desse campo do conhecimento.

Diante dessa complexidade, faz-se necessário recorrer à história da AO para melhor compreensão desse fenômeno no atual contexto organizacional. Os estudos sobre Aprendizagem Organizacional datam da década de 1960, orientada para o alcance das metas estabelecidas (resultados) nos sistemas, e só a partir dos anos 90, com a mudança de pensamento nos sistemas organizacionais, a Aprendizagem Organizacional passa a ser considerado um “recurso” valioso orientado para o processo da aprendizagem (SILVA, 2009, p. 101).

Partindo do contexto, com a mudança de foco/orientação da AO, passa-se a valorizar o “processo” da aprendizagem enfatizando a importância do indivíduo para a efetivação da aprendizagem no ambiente organizacional. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional se concretiza a partir da aprendizagem individual, uma vez que são as pessoas que aprendem e disseminam o conhecimento nas organizações. Segundo Silva (2009, p. 97), "tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado nas organizações", o que implica levar as pessoas a refletirem suas práticas e seu papel no âmbito da organização e saber até que ponto suas atitudes tem sido coerentes com os objetivos da organização, e contribuído para o seu desempenho.

Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), o termo Aprendizagem Organizacional (AO) é expresso por duas abordagens com foco e análise diferentes: Aprendizagem Organizacional *versus* organização de aprendizagem, que são apresentadas entre os dois grupos de autores apontados na literatura: os acadêmico/pesquisadores e os consultores/gestores. O autor ressalta que a diferença mais significativa entre os grupos de autores da literatura da AO está na ênfase que cada um dá ao abordar a temática. Portanto, a dimensão "Aprendizagem Organizacional" mais utilizada, desde os anos 90, é abordada pelos acadêmicos que tem como foco o processo social da aprendizagem, ou seja, como as organizações aprendem. A literatura, nesta dimensão, tem se voltado para os aspectos descritivos, críticos e analíticos da aprendizagem, onde o processo social refere-se aos modos pelos quais indivíduos atribuem significados às suas experiências, de fontes explícitas e fontes tácitas de trabalho. Assim, a Aprendizagem Organizacional é algo que acontece a partir das interações sociais, normalmente no ambiente de trabalho (EASTERBY-SMITH e ARAÚJO, 2001).

O grupo de autores consultores que aborda a dimensão "organização da aprendizagem" com foco no processo técnico, no resultado, orientado para a transformação organizacional, se preocupando em descobrir como as organizações devem fazer para aprender. Sua base teórica é construída a partir das experiências práticas de sucesso com foco

mais prescritivo e normativo. A visão técnica estaria relacionada ao processamento de informações explícitas, ou seja, foca na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e a avaliação que permite identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, os quais servirão de base para a normatização e a prescrição daquilo que a organização deve fazer para aprender (LOIOLA; BASTOS, 2003).

Segundo Bastos *et al.* (2002), as duas vertentes da AO são importantes, porque ensinam, de um lado, a compreensão do fenômeno e, de outro, oferecem ferramentas para a ação e a prática organizacional. Sintetizando as abordagens, Guimarães *et al.* (2003, p. 115) relaciona a Aprendizagem Organizacional ao processo de aprendizagem, ou seja, aos recursos organizacionais, como: pessoas, máquinas, dinheiro, conhecimento, tecnologia, que, numa ação integrada, modificarão as atitudes, os comportamentos e os valores organizacionais com a finalidade de aperfeiçoar as ações da organização. Já a abordagem organização da aprendizagem está relacionada ao ambiente onde ocorre a aprendizagem, ambiente este sensível à mudança e composto por cultura, valores, políticas, estratégias e rotinas, sendo, portanto, um meio que facilita o desenvolvimento da aprendizagem.

Dentre os diferentes focos da abordagem da AO, Antonello (2005, p. 27) identifica temas comuns em sua definição, como:

- ✓ processo – em termos de continuidade e noção de “espiral”;
- ✓ mudança – baseada na transformação de atitude;
- ✓ grupo – por enfatizar a interação e o coletivo;
- ✓ criação e reflexão – sob a ótica da inovação e da conscientização;
- ✓ ação – por um lado, pela apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática, e, por outro, o experienciar, vivenciar e compartilhar através das interações;
- ✓ “situação” a aprendizagem organizacional sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura no qual ocorre ou se situa, sendo carregada de significado informal;
- ✓ cultura – pela construção de significados, na forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história compartilhada.

Para Antonello (2005, p. 27), a Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional que pode se dar de maneira formal ou informal a partir das reflexões e ações manifestadas mediante as situações-problema no âmbito da organização. Partindo da



afirmação da autora, os processos de aprendizagem nas organizações contribuem para a criação e implantação de novas estratégias organizacionais, como a forma de pensar das pessoas, o compartilhamento de informações entre os membros da organização, e o conhecimento que possibilita mudanças de atitude e comportamento. Para Silva (2009, p. 100), “um dos grandes desafios dos gerentes nas organizações é criar um ambiente favorável para a ‘construção’ de um modelo de gestão que utilize a aprendizagem como fonte para a renovação e adaptação”. Atualmente, se exige cada vez mais das pessoas, o conhecimento e habilidades para saber lidar com as mudanças diversas que ocorrem em sua volta. Contudo, saber administrar as situações-problemas, tanto no contexto pessoal quanto profissional, percebe-se como uma questão de sobrevivência.

No contexto de mudança, a cultura organizacional exercer grande influência no processo de aprendizagem das pessoas e da própria organização, uma vez que ela está enraizada nos diversos processos e serviços da organização como, nos processos de aquisição de bens, prestação de serviço, contratações, entre outros, que refletem nas práticas gerenciais e operacionais de toda a gestão organizacional. Segundo Fleury e Fleury (2011):

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consumo, como expressa e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY e FLEURY, 2011, p. 27).

Para Zanelli (2002, p. 153), “mudança em um sistema de ação só se efetiva quando implica a transformação dos valores da cultura e, portanto, dos padrões de comportamento prevalecentes na organização”. Introduzir mudanças no contexto organizacional significa repensar valores e adotar uma cultura orientada para a aprendizagem das pessoas, uma vez que a efetivação da aprendizagem dos membros de uma organização é o diferencial para se concretizar as mudanças necessárias no âmbito organizacional e potencializar seu desempenho em um ambiente favorável à mudança.

Nesse sentido, o conhecimento do indivíduo é compartilhado no ambiente da organização entre os demais membros por meio de uma interação dinâmica para então ser agregado aos processos da organização. Existe uma estreita relação entre conhecimento e aprendizagem.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62), o conhecimento é um processo de duas dimensões: uma dimensão ontológica e outra epistemológica. Na dimensão ontológica,



apresenta os níveis de criação do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional) e se fundamenta no fato de que o conhecimento só é criado pelo indivíduo enquanto sujeito de geração de conhecimentos, o que implica dizer que uma organização não pode criar conhecimento sem este. Na dimensão epistemológica, o homem faz uma reflexão sobre o conhecimento produzido por ele próprio sobre ele próprio. Nesta dimensão, se estabelece a diferença entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62). Os autores distinguem o conhecimento tácito do conhecimento explícito, afirmando que o conhecimento tácito é pessoal, incorporado às experiências de cada indivíduo, envolvendo as crenças pessoais, as perspectivas, as emoções, as habilidades e intuições, por isso, se torna difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito é sistematizado, objetivo e fácil de transmiti-lo formalmente entre os indivíduos, a exemplos de manuais de informações, leis e procedimentos codificados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65). Logo, o conhecimento deve ser articulado entre os indivíduos para então ser internalizado por cada um. Essa prática amplia o conhecimento dos indivíduos da organização, que, de acordo com Silva (2009), “na era do conhecimento o importante é saber criar e gerir o conhecimento ao seu favor”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), a organização não pode criar conhecimento por si mesmo sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. O ponto chave para a criação de novos conhecimentos está na mobilização e conversão do conhecimento tácito. Os autores afirmam ainda que a passagem do aprendizado individual para o organizacional se dá através da “espiral do conhecimento”, que acontece em quatro fases de conversão dos modelos de aprendizagem, ou seja, o conhecimento é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Essa interação é denominada pelos referidos autores de conversão do conhecimento que se dá por meio dos seguintes processos:

- ✓ Socialização - compartilhamento de conhecimento tácito, por meio da observação, habilidades técnicas transferíveis, imitação ou prática, de indivíduo para indivíduo, (tácito para tácito);
- ✓ Externalização - conversão do conhecimento tácito em explícito sua comunicação ao grupo é expressa por conceitos, analogias ou modelos, de indivíduo para grupo (tácito para explícito);
- ✓ Combinação – é o processo que estrutura os conceitos em um sistema de conhecimento, é a padronização do conhecimento. Esse conjunto de diferentes conhecimentos explícitos se dá por meio de reuniões, bancos de dados de

computadores, documento, manual que conduz a criação de novos conhecimentos, de grupo para organização (explícito para explícito);

- ✓ Internalização - quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a utilizá-los para aumentar seu próprio conhecimento, adquirir novo conhecimento tácito na prática, se dá de organização para indivíduo (explícito para tácito). Cada modo de conversão de conhecimento gera um novo conhecimento, um produto diferente (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Para tanto, a troca e o compartilhamento de experiências entre os membros de uma organização demandam um ambiente favorável para essa interação dinâmica, uma vez que fatores como: estratégia da organização, cultura, estrutura, capacidade de absorção, resolução de problemas, competência e participação dos funcionários, entre outros, influenciam o resultado da aprendizagem (SILVA, 2009). O deslocamento da aprendizagem individual para a organizacional dá-se no momento em que ocorre o compartilhamento dos modelos e rotinas gerados pelos membros da organização. Para que ocorra a Aprendizagem Organizacional, é necessário que a organização tenha a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, seja capaz de criar uma unidade de significado mais ou menos comum dos eventos (BASTOS *et al.*, 2004).

No campo da AO, existe, além da complexidade do conceito, a tensão de saber se quem aprende é o indivíduo ou a própria organização. Bastos *et al.* (2002) destacam que os autores que restringem a aprendizagem ao nível individual afirmam que os indivíduos são as fontes primárias da aprendizagem - são eles que criam, inclusive, as estruturas organizacionais que permitem a aprendizagem. Já aqueles que enfatizam a organização, chamam a atenção para o fato de que a Aprendizagem Organizacional é algo maior que a simples soma das aprendizagens individuais.

Segundo Silva (2009, p.118), “não podem afirmar que a aprendizagem seja apenas o resultado da aprendizagem das pessoas. As organizações não têm cérebro, mas tem sistemas cognitivos e memórias institucionalizadas em processos ou sistemas de gestão que formam uma ideologia”. O autor ressalta ainda que, para se preservar parte da memória de uma organização, é necessário que se implante um modelo de gestão capaz de integrar as práticas operacionais e gerencias com a integração e institucionalização das mesmas nos processos da organização (SILVA, 2009).

Considerando a complexidade e influência do fenômeno Aprendizagem Organizacional, Silva (2009, p. 126) propõe uma estrutura de referência que integra os níveis da Aprendizagem Organizacional aos processos de aprendizagem, a partir da delimitação dos processos de aprendizagem de três autores: Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan (1998), para uma melhor compreensão de como se processa a aprendizagem no contexto da organização, conforme quadro abaixo.

Quadro 2  
Processos de Aprendizagem Organizacional

<b>PROCESSOS</b>	<b>NÍVEL DE ANÁLISE</b>	<b>HUBER (1991)</b>	<b>STARKEY (1998)</b>	<b>CROSSAN <i>et al</i> (1998)</b>
<b>GERAÇÃO</b>	Indivíduo	Aquisição do conhecimento	Geração e difusão da aprendizagem	Intuição
<b>COMPREENSÃO</b>	Grupo	Interpretação da Informação	Interpretação da informação	Interpretação
<b>DISSEMINAÇÃO</b>	Grupo	Distribuição da informação	Integração da informação ao contexto organizacional	Integração
<b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>	Organização	Memória organizacional	Interpretação de novas perspectivas para a Aprendizagem Organizacional	Institucionalização

Fonte: Silva (2009)

A estrutura de referência proposta pelo autor integra os níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional aos processos da aprendizagem, denominados de Geração, Compreensão, Disseminação e Institucionalização.

Segundo o autor, no nível individual ocorre o processo de geração da aprendizagem, que envolve a aquisição de conhecimento por meio da busca de informações que subsidiarão a atribuição de significados. O autor afirma que a aprendizagem, no nível individual, é um processo que não envolve apenas a cognição, mas é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre. No nível de grupo, a aprendizagem corresponde aos processos de compreensão e disseminação, nos quais a aprendizagem se processa a partir da interpretação e integração das ideias do grupo. A informação, resultado dessa integração, é disseminada no contexto da organização, que contribui para a institucionalização de novos processos, comportamentos que influenciarão todos os membros envolvidos no processo da aprendizagem da organização. Já no nível da organização, se dá o processo de

institucionalização da aprendizagem que é, segundo o autor, a sistematização do resultado da aprendizagem coletiva no âmbito organizacional. A aprendizagem nesse nível traz mudanças nos processos operacionais e gerenciais, na tecnologia, e também pode implicar em ajustes na estratégia ou até na cultura, sobretudo nos artefatos e valores (SILVA, 2009). Ainda segundo o autor, a aprendizagem interorganizacional ocorre mediante as parcerias estabelecidas entre organizações, que resulta no compartilhamento das práticas de trabalho e dos processos produtivos e inovação tecnológica. Ressaltando ainda que, no nível interorganizacional, os processos da Aprendizagem Organizacional, como: geração, compreensão, disseminação e institucionalização, ocorrem entre agentes de várias organizações, e a aprendizagem ocorre por meio de parcerias estabelecidas entre as organizações, objetivando o compartilhamento de práticas de trabalho, processos, produtos e inovação tecnológica. A troca e o compartilhamento de informações entre organizações se evidencia na efetivação da aprendizagem neste nível (SILVA, 2009, pp. 126-127).

Partindo da abordagem proposta por Silva (2009) e considerando o atual contexto da organização pública, em especial, o Poder Judiciário do Estado da Paraíba (TJPB), alvo desta pesquisa no tocante ao papel da Aprendizagem Organizacional para a sustentabilidade, temática a ser abordada em seguida, pode-se afirmar que a implantação de uma gestão comprometida com os processos da aprendizagem, em todos os níveis, torna-se o diferencial da organização que busca a melhoria contínua para alcançar melhor desempenho sustentável em longo prazo, com resultados que refletem na qualidade e eficiência dos serviços prestados ao jurisdicionados e à sociedade.

### 2.3 PAPEL DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Como a aprendizagem é um diferencial para o desenvolvimento das pessoas e da organização, compete aos gestores investir em estratégias que favoreçam seus membros em situações de aprendizagem e de conhecimento, no ambiente organizacional, capazes de propiciar mudanças significativas e necessárias para trilhar o caminho da sustentabilidade.

Nessa perspectiva, devem-se contemplar mudanças tanto na cultura da organização, quanto na das pessoas (na visão de mundo, na forma de lidar com as situações problema). Segundo Zanelli (2002, p. 153), a “mudança em um sistema de ação só se efetiva quando implica a transformação dos valores da cultura e, portanto, dos padrões de comportamento prevaletentes na organização”. Com base na afirmação do autor, as mudanças ocorrem

quando se evidencia novos comportamentos e atitudes. Retratar essa realidade no âmbito do poder público, com perspectivas para o desenvolvimento sustentável, implica considerar que o Poder Público é, em todas as instâncias, uma grande organização, portanto, um grande consumidor dos recursos naturais, que tem a incumbência de adotar estratégias eficientes de gestão ambiental. Nesse sentido, para se alcançar um desenvolvimento sustentável, é preciso que a organização busque modelos de gestão que garantam o desenvolvimento econômico em consonância com o meio ambiental, com possibilidade de renovação dos recursos envolvidos nos sistemas de produção, e com justiça social.

Muitas vezes, as organizações têm agido, coercitivamente, no sentido de corrigir os danos já causados ao meio ambiente em atenção às leis, normas e decretos. Segundo Dias (2011), uma política ambiental reativa utiliza-se de métodos corretivos para solucionar os problemas. Por outro lado, as organizações que agem proativamente investem em métodos preventivos, o que implica planejamento prévio para evitar impactos, reestruturando os produtos e processos envolvidos (*ibid*, p. 103). Nesta perspectiva, para alcançar o desenvolvimento sustentável, faz-se necessário uma tomada de decisão por parte das organizações para "substituir medidas corretivas por políticas preventivas que atuam sobre a origem dos problemas" (*ibid*).

Para tanto, uma gestão que adota uma política preventiva em relação às questões ambientais está constantemente aprimorando sua atuação e monitorando as atividades de todos os setores com o propósito de efetivar as ações condicionadas a melhoria da ação ambiental, uma vez que a organização pública tem a incumbência de prestar um serviço de qualidade à sociedade. Ao se deparar com as limitações, no tocante à sua estrutura, equipamentos, gerenciamento, tecnologia, capital humano, entre outros, a organização pode comprometer a qualidade dos serviços e produtos disponibilizados à sociedade. Silva (2009, p. 136) afirma que fatores como a estrutura, as pessoas, a cultura, a estratégia e o ambiente, podem aumentar ou inibir a Aprendizagem Organizacional. Com base na afirmação do autor, entende-se que o papel da Aprendizagem Organizacional é fundamental para se alcançar uma gestão pública comprometida com as dimensões social, ambiental e econômica, sustentável, não só para garantir benefícios à organização, mas também alcançar resultados com impactos positivos, o que implica em melhorias na qualidade de vida da sociedade, com uma prestação de serviço fundamentada na responsabilidade socioambiental.

Uma gestão, comprometida com a responsabilidade socioambiental, possibilita mudanças nos seus processos e serviços, potencializando seu capital humano, investindo na aprendizagem e conhecimento das pessoas, com o objetivo de promover as transformações

necessárias no âmbito da organização, como mudanças nos comportamentos, nas atitudes, nas formas de pensar das pessoas envolvidas, na aquisição de bens e serviços com responsabilidade socioambiental, numa cultura de aprendizagem compartilhada, na comunicação interna, na elaboração de técnicas para diminuir e controlar impactos causados na realização das atividades. Para Sachs (2009, p. 76), "o êxito está, todavia, na necessária transformação dos resultados da negociação em um contrato entre os *stakeholders*". A negociação é fundamental para qualquer desenvolvimento sustentável, uma vez que viabilizará a implantação e efetivação de uma gestão sustentável no âmbito da organização pública.

No entanto, a comunicação interna no contexto organizacional implica à organização adotar uma política de gestão que valorize e reconheça seus servidores como sujeitos capazes de desenvolver competências e habilidades dentro do seu setor de trabalho; investir no potencial das pessoas dando-lhes oportunidades para aprender e compartilhar as informações e experiências entre indivíduos, grupos e organização num espaço propício às mudanças. Esse novo olhar se intitula de *endomarketing*, que nada mais é do que ações voltadas para o público interno. É uma estratégia da gestão que busca investir na satisfação dos seus clientes internos, e, conseqüentemente, na qualidade da prestação de serviços para alcançar um desenvolvimento organizacional sustentável. O processo interativo entre os membros da organização, por meio da comunicação formal e informal, a exemplo de reuniões, palestras, debates, entre outros, possibilita a criação de novos conhecimentos. Logo, um ambiente favorável à aprendizagem permite que as pessoas estabeleçam uma relação de trocas de experiências no ambiente de trabalho, de modo que o conhecimento permeie toda a organizacional e possibilite o aprendizado dos membros. É nessa dinâmica amistosa e integrada que se efetiva a aprendizagem entre as pessoas da organização.

O processo de aprendizagem em uma organização segundo Fleury e Fleury (2011, p. 20) "não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetivação do aprendizado".

Por se tratar de um processo complexo, Silva (2009, p. 126) propõe, conforme já apresentado na temática da "Aprendizagem Organizacional", uma estrutura que integra os níveis de aprendizagem individual, grupal, organizacional e interorganizacional aos processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização, para uma melhor compreensão de como ocorre o fenômeno da Aprendizagem Organizacional. O autor ressalta ainda que:

O processo de aprendizagem é multinível, o que indica que não podemos afirmar ser a aprendizagem organizacional consequência da aprendizagem das pessoas. Existe um conjunto de fatores individuais que, combinados com o contexto, resultarão em mudanças na ação organizacional, e é isso que caracteriza a ocorrência da aprendizagem (SILVA, 2009, p. 128).

Partindo do contexto, percebe-se que a Aprendizagem Organizacional deve ser incorporada na gestão pública a partir da conscientização dos gestores ao concebê-la como o fator chave para alavancar o desenvolvimento sustentável e que, ao investir na aprendizagem dos seus membros, que perpassam por todos os seguimentos, favorece o alinhamento das ações aos objetivos da organização. Tal postura conduz os membros da organização a conhecerem a visão e a missão e se sentirem parte dela, se comprometendo em todas as etapas dos processos organizacionais, uma vez que, para Silva (2009), "o conhecimento produzido pela aprendizagem deve ser comunicável, consensual e integrado na organização".

No entanto, envolver as pessoas nos negócios não é uma tarefa simples. Requer habilidades da liderança na tomada de decisão para viabilizar os processos de aprendizagem entre os seus membros no ambiente organizacional. A ação gerencial na organização pública deve focar no desempenho para os resultados, para uma prestação de serviço de qualidade à sociedade. Contudo, a falta de sensibilidade da liderança para integrar e envolver os membros, principalmente os do nível operacional, tem sido, no atual contexto das organizações públicas, um entrave na otimização das rotinas de trabalho, e, conseqüentemente, tem gerado insatisfação à sociedade. Portanto, a liderança da gestão pública, que investe em todos os níveis e processos da Aprendizagem Organizacional, assume uma postura de compromisso e responsabilidade com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade. Logo, o papel da Aprendizagem Organizacional é imprescindível para a efetivação dos propósitos da organização e o crescimento das pessoas. De acordo com Barbieri (2007, p. 99), a busca sistemática do aprendizado é uma prática adotada por organizações responsáveis, ambiental e socialmente, que almejam o aprimoramento das pessoas e a inovação dos processos, produtos e serviços.

Já se sabe que a aprendizagem é um tema estudado por diversas áreas do conhecimento, dentro e fora do campo organizacional, o que permite diferentes possibilidades de abordagens. Nessa perspectiva, as informações socializadas entre as pessoas de uma organização geram um novo conhecimento que é identificado através das novas práticas e comportamentos que as pessoas passam a assumir diante de uma situação problema. De acordo com Silva (2009), partindo do princípio de que as organizações são sistemas de



aprendizagem, os processos da Aprendizagem Organizacional ocorrem de maneira multidirecional. Significa afirmar que o aprendizado pode ser gerado no nível da organização, passando pelo nível do grupo, até o nível individual.

O aprender deve ser um processo de busca constante das pessoas na organização, principalmente, da liderança, uma vez que desenvolver um patamar de consciência elevada requer transformação pessoal, interior, uma mudança de consciência, um repensar do papel que cada um exerce no contexto organizacional, enquanto ser social com potencial, habilidades e competências para desempenhar processos de trabalho. Nesse contexto, é incumbência da liderança da organização promover um ambiente propício a mudanças com possibilidades para o desenvolvimento de práticas sustentáveis, em longo prazo, que vise superar os interesses próprios e ampliar os interesses do coletivo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abordar-se-á neste capítulo a metodologia adotada na presente pesquisa destacando a descrição do tipo de pesquisa; o contexto e sujeito; o instrumento de coleta e a análise e tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa contribui para a evolução do conhecimento humano porque envolve problemas e oportunidades de aprender e modificar a realidade, uma vez que se busca investigar o problema e encontrar a solução por meio de procedimentos científicos. Segundo Demo (2000, p. 20), “pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento”. Para Andrade, (2003, p. 121), assim como Gil (2008, p. 26), "pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".

A aplicação do método adequado, segundo Richardson (1999), permite explorar e analisar os problemas e oportunidades de forma mais completa. "Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista" (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 86).

Sendo a indagação da presente pesquisa: Qual o papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB)? A metodologia desenvolvida foi de natureza qualitativa devido às características basicamente subjetivas, pois não se teve a pretensão de medir, de aplicar instrumentos estatísticos no processo de análise do problema, por ser uma pesquisa relacionada à Aprendizagem Organizacional e gestão ambiental que envolve aspectos como: aprendizagem, conhecimento, mudanças, comportamentos, atitudes, hábitos, dentre outros, que são dados subjetivos que não podem ser traduzidos em números quantitativos em suas análises. Segundo Kauark (2010, p. 26) na pesquisa qualitativa “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Quanto à coleta de dados, a presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo bibliográfica, documental e de campo, numa abordagem qualitativa, devido a natureza do problema. Na busca para a elucidação da questão, no primeiro momento, foi realizado um levantamento (estudo) de material relevante já publicado sobre as temáticas: gestão da sustentabilidade no setor público; Aprendizagem Organizacional, e o papel da Aprendizagem Organizacional na gestão da sustentabilidade, na perspectiva de vários autores, dando ênfase, no campo da Aprendizagem Organizacional e conhecimento aos autores: Silva (2009); Nonaka e Takeuchi (1997 e 2008); Antonello (2005) e Fleury e Fleury (2011); quanto à gestão ambiental, a ênfase foi dada aos seguintes autores: Dias (2011); Souza-Lima (2010); Barbieri (2011); Sachs (2008), que correspondem às fontes secundárias.

A pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema estudado. É a coleta de material de diversos autores sobre um determinado assunto que correspondem às publicações, livros, revistas, pesquisas, monografias, dissertações, teses entre outros. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) assim com Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi produzido”, com o intuito de ampliar o conhecimento na área do tema estudado e nortear a pesquisa. De acordo com os autores, por ser de natureza teórica, a pesquisa bibliográfica é parte obrigatória, da mesma forma como em outros tipos de pesquisa, haja vista que é por meio dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente. (GIL, 2002).

Quanto à pesquisa documental, de acordo com Gil (2002, pp. 62-63), apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que a diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 157) “as características da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias [...]”. A coleta de dados referentes às fontes primárias foram realizadas a partir de legislações publicadas em órgãos da justiça como o CNJ e Tribunais Nacionais, de forma geral e do TJPB, de forma particular, tais como: Resolução nº 61/2013 - que disciplina o plano de sustentabilidade do TJPB; Revista Consenso ano 1 edição nº 4; Projeto de sustentabilidade do TJ e outros documentos diversos disponíveis no *site* do TJPB, bem como a Constituição

Federal de 1988, objetivando auxiliar na caracterização da dimensão legal e os princípios que fundamentam a gestão ambiental, principalmente do Poder Judiciário paraibano.

A pesquisa de campo, segundo Marconi e Lakatos (1996) é uma fase realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados, tamanho da amostra e como os dados serão tabulados e analisados.

### 3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Tribunal de Justiça da Paraíba. De acordo com a LOJE (2010), o Tribunal de Justiça, com sede na Capital e jurisdição em todo o território do Estado, compõe-se de dezenove desembargadores, sendo presidido por um deles, e tem sua competência disposta na Constituição Federal (§ 1º, art. 125), na Constituição do Estado e na legislação federal.

A sede administrativa do TJPB está localizada na Praça João Pessoa, s/n no centro da Capital, sendo composta pelo prédio do Tribunal de Justiça e pelo Anexo administrativo, Desembargador Archimedes Souto Maior.

Os Órgãos do Tribunal de Justiça, de acordo com a LOJE, (2010) são:

- I – o Tribunal Pleno;
- II – as Seções Especializadas;
- III – as Câmaras Especializadas;
- IV – o Conselho da Magistratura;
- V – a Presidência do Tribunal de Justiça;
- VI – a Vice-Presidência do Tribunal de Justiça;
- VII – a Corregedoria-Geral de Justiça;
- VIII – as Comissões;
- IX – a Escola Superior da Magistratura;
- X – a Ouvidoria de Justiça.

Os sujeitos da pesquisa abrangem os membros da Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade - CPPAS e às seguintes Diretorias: Estratégica, Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas, Administrativa e às Gerências de Capacitação, Arquitetura, e Qualidade de Vida, considerada representativa do TJPB porque são servidores responsáveis pela implantação da gestão da sustentabilidade na instituição.

Quanto ao critério utilizado para determinar os sujeitos da pesquisa, utilizou-se o Ato da Presidência de nº 61/2013 no qual se atribui às Diretorias e suas Gerências vinculadas, a incumbência de desenvolver e implantar práticas sustentáveis nos processos do TJPB; e do Ato de nº 13/2013 que institui a Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade (CPPAS), do TJPB, com a finalidade de planejar, elaborar e acompanhar medidas de preservação e recuperação do meio ambiente.

De acordo com Fábio Appolinário (2004), entende-se por universo em uma pesquisa de natureza teórico-empírica, um grupo de pessoas, objetos ou eventos que possui um conjunto de características comuns que o definem. Enfim, a totalidade de pessoas, objetos ou eventos que se deseja estudar e realizar sobre a qual se efetivarão generalizações. Quanto à amostra, pode-se conceituar como um subconjunto de sujeitos extraído de uma população por meio de alguma técnica de amostragem.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na busca por explicações plausíveis e respostas que possam esclarecer a questão da pesquisa, utilizou-se da entrevista semiestruturada seguindo um roteiro que se encontra no Apêndice A, que constituiu no instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo. A entrevista se caracteriza pela existência de um entrevistador, que fará perguntas ao entrevistado anotando as suas respostas. Ela pode ser feita individualmente, em grupo, por telefone ou pessoalmente (MARCONI; LAKATOS, 1996).

A realização da entrevista teve como objetivo principal obter informações dos entrevistados / colaboradores para subsidiar na descrição do processo de implantação da gestão sustentável e na avaliação de como a Aprendizagem Organizacional pode potencializar a implantação da política de gestão da sustentabilidade no âmbito do TJPB, na intenção de trazer resposta ao problema levantado tendo sempre com base atingir os objetivos propostos na presente pesquisa.

A coleta dos dados, na pesquisa de campo ocorreu no mês de fevereiro e foi concluído na segunda semana do mês de abril de 2014. No primeiro momento, foram buscados um primeiro contato, presencial, e outros, por meio de contato telefônico, para constatar a disponibilidade das pessoas dos setores selecionados, que correspondem à amostragem desta pesquisa, pessoas que se prontificariam em responder aos questionamentos levantados no roteiro da entrevista.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para manter o sigilo dos entrevistados/colaboradores, os dados foram categorizados e utilizou-se o código STJS (Servidores do Tribunal de Justiça do Setor) acrescidos de um numeral a todos os setores entrevistados, uma vez que as entrevistas foram direcionadas por setores, permitindo assim, registrar as expressões dos entrevistados e manter o sigilo dos mesmos.

Após a realização das entrevistas e o levantamento das informações, referente aos documentos, passou-se a analisar os dados pelo método qualitativo, sem utilização de cálculos, mas apenas organizados de forma estruturada. Segundo Gil (2007), cabe ao pesquisador interpretar e explicar os indicadores mapeados e resultados obtidos, dando destaque às declarações ou fragmentos que ele próprio julgar mais adequados. Foram selecionados trechos das entrevistas que pudessem ajudar a entender melhor o processo de implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB e subsidiar a avaliação sobre o papel da Aprendizagem Organizacional para a instituição. A seguir será realizada a análise e discussão dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todas as informações coletadas, tanto por meio de pesquisa em sites institucional e estudo de material relevante sobre as temáticas já abordadas por pesquisadores, quanto das entrevistas realizadas foram analisadas cuidadosamente tendo em vista a pretensão de analisar o papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB. Para tanto, discorrem-se sobre a dimensão legal da gestão da sustentabilidade; a implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB (identificando as iniciativas de responsabilidade socioambiental; as estratégias de gestão da sustentabilidade; qualificação dos servidores para a gestão da sustentabilidade e as dificuldades e desafios na gestão ambiental no TJPB); o papel da Aprendizagem Organizacional no desenvolvimento e na implantação da gestão da sustentabilidade no TJPB seguido da proposta de um processo de Aprendizagem Organizacional para a gestão da sustentabilidade no TJPB, tomando como ponto de partida as orientações contidas na Recomendação 11/2007 do CNJ para o judiciário.

### 4.1 DIMENSÃO LEGAL DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA (TJPB)

O Poder Judiciário exerce um papel importante na sociedade, como o de fazer cumprir as normas de proteção ambiental com a “aplicação da lei de forma coativa, substituindo as vontades das partes, compondo os conflitos ou resistências ao cumprimento das leis” (ROSA, 2009, p. 14), conforme determina a Constituição Federal de 1988, art. 225, § 3º, incumbe ao poder público: "as condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados". Além de fazer valer as normas de proteção ambiental por meio de sua jurisdição, compete também ao judiciário, desenvolver e implantar políticas públicas de responsabilidade socioambiental que assegure uma gestão ambiental com princípios e valores assegurados na legislação.

Considerando que o TJPB é uma grande organização com atuação em todo o estado, suas atividades administrativas desempenhadas com o propósito de "concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva", conforme declara sua missão, certamente geram pressões ambientais que são, muitas das vezes, provenientes de atividades como: elevado consumo de papel, de material descartável, o uso de energia elétrica, água, o

descarte dos resíduos, dentre outros que comprometem a qualidade de vida do meio ambiente e, conseqüentemente, da sociedade.

Contudo, a responsabilidade de preservar o meio ambiente, assim como o direito de usufruí-lo, compete a todos. De acordo com a Constituição Federal

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 (CF. 1988, ART. 225).

Partindo dessa consciência, o Tribunal de Justiça, enquanto órgão público, deve adotar uma postura de agente regulador e promovedor de ações socioambientais que sensibilizem e estimulem seus servidores, internos e externos, a exercerem práticas sustentáveis, uma vez que, na condição de seres humanos responsáveis pela preservação do meio ambiente, não podemos ignorar as práticas insustentáveis que comprometem o meio ambiente e a qualidade de vida das presentes e futuras gerações.

No entanto, a preocupação com a temática socioambiental no âmbito do judiciário é uma realidade. O Conselho Nacional de Justiça - CNJ - Órgão Auxiliar do Judiciário brasileiro, criado por meio da Emenda Constitucional de nº 45/2004 - expressa sua preocupação editada na Recomendação de nº 11/2007 aos gestores (dos Tribunais relacionados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988) para que os mesmos possam desenvolver e implantar uma política de gestão ambiental que garanta a preservação do meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas. Tal Recomendação traz as seguintes diretrizes para serem adotadas nos tribunais acima citados (CNJ, 2007).

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

- ✓ Utilização de edifícios com observância da proteção ao meio ambiente.

Nesta perspectiva, o TJPB instituiu a Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade (CPPAS), por meio de Ato da Presidência nº 13/2013, datado de 1º de fevereiro, em virtude da necessidade de implantar políticas de planejamento ambiental e garantia da sustentabilidade. Tal Comissão foi recomposta, e conta atualmente com um presidente, um vice e mais cinco membros, conforme designado no Ato 75/2013 da Presidência.

Ainda no contexto da sustentabilidade, o TJ instituiu o Ato de nº 61/2013 que determina a adoção de políticas públicas de conscientização sobre o meio ambiente no Poder Judiciário paraibano e disciplina as diretrizes para os processos de aquisição de bens e materiais de consumo passando a observar o tripé básico de sustentabilidade: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável, devendo ainda:

- ✓ Adquirir papel reciclado ou certificado e não clorado;
- ✓ Adquirir impressoras com tecnologia de impressão frente e verso;
- ✓ Adquirir lâmpadas fluorescentes, sem mercúrio, de 32 Watts e reatores de partida rápida;
- ✓ Adquirir mobiliário ergonômico preservando a saúde e o conforto dos usuários.

De acordo com as determinações do TJ, as aquisições dos novos processos sustentáveis dar-se-ão de forma gradual, a curto, médio e longo prazos. Nesse sentido, pode se considerar uma aquisição de curto prazo, por exemplo, as medidas adotadas para produzir frente e verso dos documentos e expedientes do TJ. De médio prazo, pode-se exemplificar o processo de aquisição do papel reciclado ou certificado que se dará no percentual de 20% (vinte por cento) a cada ano. Já os de longo prazo, citam-se as aquisições de mobiliário ergonômico para substituição do atual, no prazo máximo de dez anos, visando melhorar a qualidade de vida, dentre outros.

Nessa perspectiva, o TJ lança o projeto "Sustentabilidade - A Justiça abraça essa ideia" com o propósito de atrair magistrados, servidores e jurisdicionados para abraçarem a ideia e se comprometerem com a política de gestão ambiental que está fundamentada em Leis, Decretos, Recomendações, Agenda Ambiental Global, Ato da Presidência, as quais, dentre outras, estabelecem medidas socioambientais que norteiam a política de gestão ambiental do TJPB, conforme quadro abaixo com suas respectivas abordagens.



**Quadro 3**  
Principais legislações ambientais que norteiam a Política de Gestão Ambiental do TJPB

Leis / Decreto/ Agenda Ambiental/ Recomendação	Abordagens
Constituição Federal, Título VI, cap. I Art. 170; Titular VII, cap. VI, art. 225.	Da responsabilidade do poder público e da sociedade em geral de defender e preservar o Meio Ambiente, atendendo as necessidades atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras.
Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.	Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.
Decreto nº 5.940 de 25 de outubro de 2006, da Casa Civil da Presidência da República.	Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências.
Lei 9.795, de 27 de abril 1999.	Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.
Agenda 21, global cap. 4.	Propõe mudanças nos padrões de consumo.
Recomendação Nº 11, de 22 de maio de 2007, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).	Recomenda aos Tribunais relacionados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal de 1988, que adotem políticas públicas visando à formação e recuperação de um ambiente ecologicamente equilibrado, além da conscientização dos próprios servidores e jurisdicionados sobre a necessidade de efetiva proteção ao meio ambiente, bem como instituem comissões ambientais para o planejamento, elaboração e acompanhamento de medidas, com fixação de metas anuais, visando à correta preservação e recuperação do meio ambiente.
Ato da Presidência do Tribunal de Justiça da Paraíba Nº 61 de 8 de maio de 2013	Determina adoção de políticas públicas de conscientização sobre o meio ambiente no poder judiciário e disciplina diretrizes para os processos de aquisição de bens e materiais de consumo que observará o tripé básico de sustentabilidade: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável.

Fonte: Portal ECODicas de Responsabilidade Ambiental (TJPB, 2013)

As legislações abordadas determinam e estabelecem medidas socioambientais de modo a promover a cidadania e a consciência ambiental. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 225, dedicado ao meio ambiente, traz todo o respaldo jurídico para o reconhecimento da problemática ambiental. Já a Lei 6.938/1981 é um marco importante para a gestão do meio ambiente brasileiro, uma vez que institui a Política Nacional do Meio Ambiente e determina que o poluidor tenha, por obrigação, indenizar danos ambientais que causar, independente da culpa.

Nessa preocupação, o Decreto 5.940/2006 trata da destinação dos resíduos recicláveis descartáveis produzidos pela organização pública, estabelecendo que tais resíduos devam ser destinados a associações ou cooperativas de catadores de materiais recicláveis, além de determinar a formação de uma comissão para a coleta seletiva solidária em cada órgão.

Em termos da educação ambiental, a Lei 9.795/1999 institui a Educação Ambiental no Brasil como processo educativo, processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimento, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, para a sustentabilidade.

A Agenda 21 Global é considerada um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Promoveu, a nível mundial, um novo padrão de desenvolvimento, denominado “Desenvolvimento Sustentável” para o século 21, com mudanças nos padrões de consumo para reduzir as pressões ambientais e atender às necessidades básicas. É a proposta mais consistente para se alcançar um desenvolvimento sustentável, assinado por 179 países na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92.

Quanto à Recomendação 11/2007 do CNJ, estabelece medidas socioambientais direcionadas exclusivamente ao Poder Judiciário brasileiro, como a adoção de políticas públicas no sentido de conscientizar os servidores e jurisdicionados da problemática ambiental, bem como da instituição de comissão para o acompanhamento das medidas socioambientais implementadas.

Por fim, o Ato 61/2013 estabelece políticas de conscientização ambiental, especialmente para os magistrados, servidores e jurisdicionados do TJPB, e disciplina as diretrizes para as aquisições de bens materiais de consumo da gestão socioambiental desse Órgão. Portanto, os valores e princípios estabelecidos nas legislações mencionadas norteiam a gestão ambiental do TJPB.

#### 4.2 IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TJPB

Tomando como base a Recomendação de nº 11/2007 do CNJ, que orienta aos Tribunais quanto à implantação da gestão ambiental no Poder Judiciário, percebe-se que o TJPB demonstra preocupação com as questões ambientais, anterior à referida Recomendação, ainda que de forma elementar, sem traçar diretrizes que norteiem as práticas sustentáveis nos

processos organizacionais, a exemplo da Resolução da Presidência nº 02/2002, que tece preocupações relacionadas à otimização dos recursos disponíveis no âmbito da Administração Pública para se evitar o desperdício. Somada a estas inquietações apontam-se esforços voluntários e isolados que demonstram a preocupação de manter um ambiente saudável, equilibrado, com a realização de práticas responsáveis no dia a dia, conforme relatos dos servidores:

A preocupação com os recursos naturais ou questões relacionadas à gestão ambiental já foram objeto de atenção das gestões do Tribunal de Justiça mesmo antes da Recomendação nº 11/07. A principal ação realizada consistia na diminuição do consumo de papel nas atividades do trabalho e ainda da otimização da utilização de energia elétrica [...] e a valorização do trabalhador editada na Resolução da Presidência 02/2002 (STJS-5).

[...] nós procurávamos realizar nossas atividades diárias com o cuidado para diminuir o consumo de papel e manter as luzes apagadas em ambientes e corredores sem ocupação do espaço (STJS-2).

O Poder Judiciário vive hoje uma nova realidade, e sofre pressões externas como qualquer outra organização e busca meios para melhorar a sua atuação enquanto Órgão Público. É nesse cenário que o TJPB vem demonstrando sua preocupação para com a problemática ambiental e social, desenvolvendo e implantando uma política de gestão ambiental, em atenção às orientações do CNJ, que assegure melhorias na qualidade de vida das pessoas e na prestação jurisdicional. No entanto, em meio aos esforços para combater a visão de uma justiça lenta e ineficiente, depara-se com fragilidades e limitações.

Partindo dessa inquietação, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), Órgão do Poder Judiciário com jurisdição em todo o estado, para julgar em segunda instância todas as questões relacionadas à Justiça, vem implantando, em sua gestão, estratégias que demonstram sua preocupação para com o meio ambiente. Considerando que a alta gestão/administração do TJPB renova-se a cada quatro anos, o comprometimento da organização é essencial para que se dê continuidade aos planos, projetos e programas que estão sendo desenvolvidos, executados ou em andamento, além das implementações que devem ser um processo contínuo, de maneira que não sejam interrompidos com a mudança de gestão.

Nessa perspectiva, a atual gestão do TJPB instituiu a Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade (CPPAS), tendo em vista a necessidade de se implantar na gestão, políticas de planejamento ambiental para a sustentabilidade com a

redução dos impactos ambientais, em consonância com as orientações expressas na Recomendação 11/2007 do CNJ, para a adoção de políticas públicas, conscientização dos servidores e jurisdicionados e do estabelecimento de uma comissão para assegurar a preservação e recuperação do meio ambiente.

A instituição da CPPAS, seguida das diretrizes ambientais traçadas no Ato da Presidência nº 61/2013, em atenção à Recomendação 11/2007 do CNJ, caracterizam o marco do processo de implantação da Gestão Ambiental do TJPB para introduzir, no contexto do judiciário paraibano, uma nova cultura.

[...] tudo começou com a instituição da Comissão Ambiental e o Ato de nº 61/2013 da Presidência. A partir daí estamos trabalhando para introduzir concretamente mudanças e conscientizar as pessoas [...] mas é muito difícil transformar uma cultura [...] (STJS-5).

O processo de implantação, segundo a percepção de um dos pesquisados, demanda mudanças envolvendo a conscientização das pessoas, mas esse processo torna-se mais complexo à medida que envolve uma revitalização na cultura do TJPB. Segundo Claro e Amancio (2008) transformar em prática uma nova cultura que rompa com valores tão enraizados é um grande desafio para os gestores, uma vez que toda mudança organizacional impacta componentes comportamentais estruturais, tecnológicos e estratégicos. Assim, para que a mudança aconteça, é preciso que a alta administração apoie o processo e tenha controle sobre o impacto da mudança sem criar expectativa por resultados plenos e imediatos. (CLARO; AMANCIO, 2008). Para Zanelli (2002, p. 153), a “mudança em um sistema de ação só se efetiva quando implica a transformação dos valores da cultura e, portanto, dos padrões de comportamento prevalecentes na organização”. Para viabilizar o processo de implantação da gestão ambiental, é importante empreender um conjunto de iniciativas, que são abordadas em seguida.

#### **4.2.1 Iniciativas de Responsabilidade Socioambiental no TJPB**

A tecnologia da informação é uma das aliadas do TJPB na implantação da gestão da sustentabilidade. A intensificação do uso da tecnologia da informação é uma realidade que vem alcançando toda a sociedade, e não tem sido diferente no contexto da administração pública, que faz uso dessa ferramenta para disponibilizar, via internet, seus serviços aos cidadãos e se comunicar com os mesmos de forma rápida, transparente e eficiente. Com esse

propósito, o TJPB criou o portal da sustentabilidade "ECODicas" que, além de proporcionar uma comunicação interativa com a sociedade, divulga todas as ações da gestão ambiental do judiciário paraibano. Essa iniciativa busca conscientizar não apenas magistrados e servidores, mas também o jurisdicionado, a sociedade que pode contribuir significativamente nessa luta por um ambiente equilibrado e saudável, a partir da adoção de práticas responsáveis em seu dia a dia, seja no ambiente de trabalho, na comunidade ou mesmo em casa. Segundo Ramos (2003), o problema da insustentabilidade não está apenas no desenvolvimento, sendo preciso reconhecer que o nosso modo de vida se tornou insustentável, e este é muito mais difícil de mudar, pois implica aperfeiçoamento individual e coletivo, simultaneamente. Todos podem e devem contribuir para a melhoria da qualidade de vida no planeta Terra.

Outra iniciativa de responsabilidade socioambiental empreendida pelo TJ objetiva melhorar a qualidade de vida dos servidores. Dentre as quais, destacam-se a implantação do Programa Vida e Saúde. A partir da análise dos discursos dos servidores pesquisados e de informações extraídas da Revista Consenso/TJPB nº 4, na edição de fevereiro de 2014, pode-se identificar os seguintes projetos nessa perspectiva:

- ✓ Despertar Saúde – busca, através da internet, com artigos, dicas nutricionais, cartilhas, folhetos, dentre outros, enfatizar a importância da qualidade de vida e saúde dos magistrados e servidores, além de campanhas educativas.
- ✓ Terapias Alternativas – utilizada para o tratamento e prevenção de diversas patologias físicas e emocionais.
- ✓ Qualidade de Vida em Ação Itinerante – percorrer todas as comarcas do estado paraibano para traçar o perfil de saúde dos magistrados e servidores; criar planos de ações específicas; aplicação do plano de ação; avaliação e manutenção do projeto.
- ✓ Ginástica Laboral – que visa à prevenção das DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho) e LER (Lesão do Esforço Repetitivo).

Percebe-se então, a preocupação da organização para com a saúde dos seus servidores, ao priorizar um trabalho preventivo, que reflete na qualidade de vida dos seus membros e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho organizacional. Contudo, esforço é despendido pelos servidores responsáveis e comprometidos em realizar suas atividades alinhadas aos propósitos da organização, o que contribui na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Segundo Veiga (2008), uma organização sustentável [...] tem também a missão de garantir condições de saúde e segurança para seus funcionários; prover um ambiente organizacional de aprendizado e crescimento profissional; estabelecer o diálogo e ser

transparente na relação com seus *stakeholders*; produzir sem degradar ou minimizar os impactos gerados ao meio ambiente.

O grande desafio é inculcar na mente das pessoas envolvidas de que a Sustentabilidade não é um modo de fazer, é um modo de pensar. O fato é que o Judiciário deve pensar a Sustentabilidade não como uma meta (que tem fim), mas como uma missão (que nunca tem fim). Esse é o grande desafio (STJS-5).

No discurso do entrevistado, percebe-se a preocupação em tornar a sustentabilidade parte da missão institucional, levando as pessoas a mudarem a sua forma de pensar, o que se torna um grande desafio. Na busca por melhores desempenhos socioambientais a organização precisa desenvolver um trabalho de conscientização com seus *stakeholders* aplicando práticas de gestão ambiental com inovações contínuas priorizando o processo da aprendizagem, a fim de garantir proteção ao meio ambiente.

Nessa perspectiva, o TJPB cria um espaço na internet para a divulgação do Programa “Sustentabilidade – A justiça abraça essa ideia”, com dicas, legislações, dentre outros assuntos correlatos ao tema que permite estabelecer uma interação entre o judiciário e a sociedade.

Para três dos servidores pesquisados (STJS-1, STJS-4 e STJS-5), o Programa de Sustentabilidade tem como objetivo orientar, encorajar e sensibilizar o servidor a mudar o seu estilo de vida, primando pela compatibilidade entre o bem estar dos servidores e magistrados, seu desempenho funcional e a missão institucional.

Como missão institucional, seu objetivo é “concretizar a Justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/TJPB, 2013). Concretizá-la demanda um custo para o TJPB e requer o esforço e comprometimento de todos que fazem parte da Organização. A responsabilidade socioambiental é um dos atributos de valor contemplado no Planejamento Estratégico do TJPB e inserido em seus processos internos. Para esse atributo foram definidos dois objetivos estratégicos: promover a cidadania e atuar com responsabilidade socioambiental. Nessa perspectiva, destaca-se também a elaboração do Planejamento Estratégico da Corregedoria-Geral da Justiça – CGJ alinhado aos objetivos do TJ, o qual contempla estratégias de sustentabilidade visando a otimização dos recursos materiais (reduzir o desperdício) com a devida gestão dos resíduos (destinação correto dos resíduos sólidos) gerados na CGJ. Ressaltando assim, o compromisso de uma construção coletiva para o alcance do

desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, o Planejamento Estratégico constitui em uma técnica e uma ferramenta que permite, de forma efetiva, gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização (MATIAS-PEREIRA, 2012). Nesse sentido, projetos sociais integrados às ações ambientais vêm sendo priorizados no contexto do judiciário paraibano, como a Lei Seca Jovem, Conhecendo o Judiciário, Conciliação, Mulher Merece Respeito, Justiça em Dia e Começar de Novo, por exemplo, são projetos em execução que buscam promover a cidadania.

As políticas públicas de responsabilidade social são esforços dispensados pelas pessoas e organizações com um único fim: o alcance da sustentabilidade. Tais esforços em busca da sustentabilidade pressupõem o acompanhamento e a mensuração para que as políticas e o “agir” sejam estabelecidos de acordo com os objetivos propostos (SOUZA-LIMA, 2010).

Em termos de ações práticas para preservar o meio ambiente, o TJPB implanta a coleta seletiva nas unidades judiciárias da comarca da capital (Fórum Cível, Criminal, Juizados Especiais e no Fórum de Mangabeira) e em algumas comarcas do interior, estabelecendo parcerias com Associações e Cooperativas para dar a destinação ambientalmente adequada aos resíduos recicláveis (papéis, papelões, equipamentos sucateados, plásticos, entre outros) e também, aos resíduos que não podem ser reciclados ou reutilizados, gerados a partir da realização de suas atividades.

A gestão de resíduo, além de contribuir para o equilíbrio ambiental, proporciona, ao mesmo tempo, benefícios à sociedade, uma vez que gera mais trabalho e fonte de renda para a sociedade mais necessitada/carente. No contexto do TJPB, a coleta seletiva se encontra em fase de ampliação para as demais comarcas do Estado com o objetivo de atender efetivamente todo o Judiciário Paraibano com a Gestão dos Resíduos. Um dos pesquisados relata as ações empreendidas para difundir esse programa.

[...] são proferidas palestras educativas para os servidores e terceirizados com distribuição de folheto explicativo sobre a coleta seletiva. Estamos em fase de estudo e levantamento dos equipamentos em desuso para doações, a exemplo de computadores, para reutilização em escolas e/ou instituição filantrópicas sem fins lucrativos, cadastradas pelo TJ (STJS-4).

O processo de responsabilidade socioambiental no TJPB demanda o estabelecimento de um conjunto de estratégias voltadas para sustentabilidade.



#### 4.2.2 Estratégias de Gestão da Sustentabilidade do TJPB

A implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), além de contribuir abundantemente na construção de um mundo sustentável, constitui uma ferramenta estratégica importante que possibilita melhorias nos processos de produção e serviços da organização que refletem possibilidades de sucesso e benefícios para a organização e todos os envolvidos. Segundo Dias (2011, p. 104), o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é o conjunto de responsabilidades organizacionais, procedimentos, processos e meios que se adotam para a implantação de uma política ambiental [...]. Portanto, o SGA, focado para a sustentabilidade, corresponde a um conjunto de políticas e práticas que visam obter melhor desempenho ambiental, com a redução dos impactos ambientais, ao fazer o uso racional dos recursos naturais, priorizando produtos de menor impacto com a devida gestão dos resíduos gerados. Segundo Dias (2011), Souza-Lima (2010) e Barbieri (2011), a implantação de um SGA traz benefícios como: melhora a imagem da organização, a qualidade do ambiente, demonstra uma atuação responsável por parte da gestão organizacional, além de gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais à organização e aos *stakeholders*.

Resultante da implantação da gestão ambiental no TJPB, de acordo com relatos dos servidores, pode-se evidenciar benefícios econômicos ao afirmarem que:

O benefício econômico é muito grande, pois reduz o consumo de energia elétrica água e telefone, e com isso se economiza divisas que podem ser revertidas em prol da melhoria do parque de informática, da mobília, etc.(STJS-5).

[...] ainda estamos engatinhando em nossas ações apesar da valorosa preocupação, pois, tentamos reduzir o consumo de recursos naturais e energia através de práticas corretas (STJS-4).

As diretrizes para o desenvolvimento sustentável da atual gestão ambiental do Tribunal determinam que os processos de aquisição de bens e materiais de consumo sejam considerados o tripé básico da sustentabilidade, que é ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável para um desenvolvimento sustentável (STJS-5).

Percebe-se, no discurso dos servidores, algumas ações voltadas à redução de consumo de energia elétrica, água e de telefone, além de uma orientação para a aquisição de bens e produtos a partir de determinados critérios previstos no Ato da Presidência nº 61/2013.

De acordo com o discurso dos servidores (STJS-5), já se percebe uma conscientização de que o desenvolvimento sustentável só será possível mediante a integração dos aspectos



ambiental, social e econômico. Segundo Dias (2011), ao pensar no desenvolvimento sustentável, deve-se, necessariamente, buscar a harmonização e a integração das três dimensões. Corroborando com essa perspectiva, Sachs (1986) ressalta que desenvolvimento sustentável abrange o desenvolvimento socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente.

A expressão: “estamos engatinhando” dos servidores (STJS-4) atribui-se ao fato de que o Projeto de Sustentabilidade do TJ, atual Programa, só ter sido implantado há um ano. Logo, ainda há muito a fazer para se alcançar uma gestão ambiental sustentável.

#### **4.2.3 Qualificação dos servidores para a gestão da sustentabilidade do TJPB**

A educação das pessoas, o esforço dedicado ao aprendizado com capacitação e treinamento deve ser uma prioridade da gestão para se conceber um sistema de gestão ambiental eficiente e eficaz, por entender que, sem o envolvimento e comprometimento das pessoas não se alcança um desempenho ambiental sustentável. É necessário que se cobre dos servidores comportamentos e atitudes ambientalmente corretos para realizar suas atividades, conscientizando-os de que práticas sustentáveis devem ser executadas dentro e fora do ambiente organizacional.

No entanto, a falta de investimentos na aprendizagem das pessoas, impossibilita evidenciar, no contexto organizacional, os processos de aprendizagem definidos por Silva (2009), como processos de geração, compreensão, disseminação e institucionalização da Aprendizagem Organizacional. O autor afirma que “um dos grandes desafios dos gerentes nas organizações é criar um ambiente favorável para a ‘construção’ de um modelo de gestão que utilize a aprendizagem como fonte para a renovação e adaptação” (SILVA, 2009, p. 100). As atividades de educação, formais e informais, segundo Dutra (2002), auxiliam no processo de Aprendizagem Organizacional.

Propiciar a interação entre os servidores para a troca de experiências e a integração do nível operacional com os servidores do nível gerencial para o compartilhamento de informações, fazendo conhecer o trabalho realizado por meio de conversas informais, reuniões, grupos de trabalho, palestras, entre outros, viabiliza o comprometimento das pessoas para realizar as atividades alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

O desenvolvimento de ações voltadas para a formação e capacitação dos servidores no sentido de mudar comportamentos e hábitos, posturas que não condizem com as boas práticas ambientais, segundo informações relatadas pelos servidores abaixo, o TJ começa a se

despertar para traçar estratégias de aprendizagem para investir na formação dos servidores e torná-los colaboradores da gestão, paralelamente os gerentes e diretores dos setores procuram, em seus ambientes, incentivar os servidores a otimizar o uso dos recursos disponíveis no ambiente de trabalho.

Os servidores (STJS-5) e (STJS-2), respectivamente, que “está em estudo a realização de treinamentos para a formação de multiplicadores sobre a política de sustentabilidade do TJPB”, e que “[...] ainda não conseguimos desenvolver nenhuma capacitação específica que abordasse diretamente o tema sustentabilidade”.

Ainda é digno de nota o registro continuado do servidor (STJS-2), quando disse que:

[...] tentamos de maneira gradativa, estimular alguns hábitos que possam atender aos requisitos do Ato da Presidência nº 61/2013, é muito difícil a gente mudar [...] temos conversado sobre a necessidade de manter luzes apagadas; não imprimir os documentos que recebemos [...] pelo sistema malote de digital, ao invés disso, arquivar todos os documentos em uma pasta virtual específica, no ambiente da rede do TJ.

A conscientização dos *stakeholders* internos da responsabilidade que cada um tem de contribuir para preservar o meio ambiente realizando suas rotinas de trabalho com práticas corretas é entendido como uma condição *sine qua non* para se alcançar o desenvolvimento sustentável no contexto do TJPB.

A aprendizagem das pessoas no ambiente de trabalho é essencial para o seu crescimento e desenvolvimento e contribui para o desempenho sustentável e contínuo da instituição. As pessoas, ao desenvolverem suas competências, transferem para a organização seu aprendizado, conferindo a esta possibilidades para enfrentar seus desafios. Também é importante ressaltar que a aprendizagem é a via de desenvolvimento individual e coletivo como ressalta o discurso a seguir.

O maior desafio é a elaboração de **planos de ação** para a implantação de medidas práticas de sustentabilidade em todas as comarcas do Estado já que a equipe que compõem é pequena e desempenham outras atividades correlatas. É preciso iniciar um aprendizado individual e coletivo que nos leve a outras formas de manifestação concreta de nossa natureza e que possibilite uma perspectiva de mudança em nosso modo de viver (STJS-4).

Percebe-se, então, que a elaboração de um “Plano de Ação” é um desafio e uma condição determinante para se alcançar a sustentabilidade no judiciário paraibano. A convicção dos servidores, ao relatarem a necessidade do aprendizado individual e coletivo,

vai ao encontro do citado por Ramos (2003) alertando que o problema de insustentabilidade não está apenas no desenvolvimento, pois é preciso reconhecer que o nosso modo de vida se tornou insustentável, e este é muito mais difícil de mudar, pois implica aperfeiçoamento individual e coletivo, simultaneamente. Para um dos pesquisados, o processo de mudança deve acontecer por meio de uma mudança de postura a partir de determinações institucionais que devem partir da presidência da instituição<sup>2</sup>.

Mudanças no modo de pensar das pessoas para saber lidar com situações diversas e encontrar soluções são imprescindíveis para se promover as transformações necessárias no contexto da gestão ambiental pública. Em se tratando de uma organização judiciária compete à alta gestão incentivar, estimular, investir e proporcionar condições para efetivar as mudanças para o bom andamento do trabalho em um ambiente de confiança e cooperação.

#### **4.2.4 Dificuldades e desafios na gestão ambiental no TJPB**

O Projeto “Sustentabilidade – A justiça abraça essa ideia” traz como objetivos: reduzir o consumo de energia, água e papel em até 10% até dezembro de 2014 e mobilizar magistrados, servidores e terceirizados com ações voltadas para a conscientização da importância da responsabilidade ambiental (PROJETO SUSTENTABILIDADE-TJPB, 2013).

Nesse contexto, ao se referir à cultura de disseminação da sustentabilidade no judiciário, todos os servidores enumeraram entraves que dificultam a ação gerencial e operacional na disseminação e implementação do Programa de Sustentabilidade no Judiciário Paraibano.

Nessa perspectiva, os desafios e dificuldades relatados forma contextualizados abaixo:

A extensão territorial, a dificuldade com a logística e a ausência de políticas públicas ambiental nos municípios são alguns dos entraves para a implantação do programa nas 77 comarcas do Estado. Além disso, a falta de uma política de conscientização dos magistrados junto aos servidores das unidades judiciárias e jurisdicionados/terceirizados, que continuam na inércia de costumes cotidianos não sustentáveis, com resistência para mudar uma cultura centrada no desperdício, tem tornado muito lento o processo de conscientização para transformar hábitos, comportamentos e atitudes para se alcançar um desenvolvimento sustentável.

---

<sup>2</sup> É muito difícil a gente mudar uma cultura centrada no desperdício. Inclusive, acredito que a mudança de postura deve ocorrer de cima pra baixo, ou seja, da presidência para a base (STJS-2).

Nessa perspectiva, relata-se que falta um estímulo maior, por parte da alta gestão, para que, efetivamente, se implante as determinações que consta no Ato da Presidência nº 61/2013. Somando às dificuldades e desafios acima citados, está o fator financeiro, que inviabiliza a implantação das ações de sustentabilidade no contexto do judiciário, uma vez que implica em despesas necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos. Por fim, a ausência de um “plano de ação” para a implantação de medidas práticas de sustentabilidade em todas as comarcas do estado, além de uma equipe reduzida. Esses desafios foram sistematizados a partir do discurso dos servidores pesquisados nos ambientes (STJS-1), (STJS-5), (STJS-2), (STJS-3), (STJS-4).

Um dos servidores (STJS-5) relatou que “a maior dificuldade consiste no desconhecimento da sociedade e dos servidores sobre a importância da preservação do meio ambiente”.

Outro desafio apontado no discurso do servidor envolve a disseminação da política de gestão ambiental desenvolvida no TJPB para a sociedade e também a sua consolidação junto aos servidores.

A Política Pública Ambiental é, segundo Barbieri (2011, p. 65) um “conjunto de objetivos, diretrizes e instrumentos de ação que o Poder Público dispõe para produzir efeitos desejáveis ao meio ambiente”. De acordo com Dias (2011), a Gestão Ambiental é o principal instrumento para se obter um desenvolvimento sustentável. Sensibilizar e conscientizar as pessoas da responsabilidade de adotar práticas sustentáveis considera um dos princípios de uma gestão comprometida com a responsabilidade socioambiental. “[...] independentemente de qual for a dimensão (ambiental, social, econômica), de sua aplicação, elas estarão impactando no processo de desenvolvimento, de forma a contribuir ou não para sua sustentabilidade” (SOUZA-LIMA, 2010, p. 40).

Apesar de o TJPB estar em processo de implantação de uma política de gestão para a sustentabilidade, ainda não existe um processo de monitoramento e acompanhamento de sua implantação. A organização, que busca um processo de melhoria contínua, deve adotar um sistema de gestão ambiental com gerenciamento eficaz do seu desempenho ambiental e atuar com responsabilidade socioambiental. Segundo Souza-Lima (2010), os indicadores auxiliam gestores e a sociedade na elaboração das políticas públicas, uma vez que estes fornecem informações sobre a efetivação das ações estabelecidas, se estão funcionando, de modo a contribuir ou não, para o desenvolvimento sustentável. Os indicadores são capazes de mensurar os impactos causados ao meio ambiente.

Após a implantação de cada programa [...], passamos a acompanhar a execução “*in loco*”, colhendo informações e sugestões dos servidores e jurisdicionados. [...], todavia, como o projeto ainda está sendo implantado, o material para análise do indicador de desempenho ainda será objeto de colheita (STJS-5).

Diante do exposto, percebe-se a preocupação dos servidores que estão envolvidos no Programa de Sustentabilidade do TJPB em acompanhar as ações realizadas em cada unidade judiciária. No entanto, ainda não se utiliza formalmente de instrumentos de mensuração para o controle dos impactos, o que acaba se tornando um desafio importante para a instituição. A política ambiental adotada na organização deve estar adequada à natureza, com controle dos impactos ambientais causados com a realização das atividades judiciais, atendendo a legislação, prevenindo da poluição, e atuando proativamente para expressar o compromisso com a melhoria contínua (SOUZA-LIMA, 2010; BARBIERI, 2013; DIAS, 2011). O Poder Judiciário, como Órgão com jurisdição para julgar em segunda instância as ações movidas no estado, busca desempenhar o seu papel de agente regulador e cumpridor da lei ao julgar as causas ambientais em atenção às legislações ambientais vigentes.

A Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), instituída pela Lei 6.938/1981, busca integrar as ações governamentais dentro de uma abordagem sistêmica com o objetivo de recuperar a qualidade do ambiente e assegurar condições para o desenvolvimento socioeconômico, através de mecanismos e instrumentos capazes de conferir ao meio ambiente uma maior proteção. Barbieri (2011) classifica em três grandes gêneros: Comando e Controle; Econômicos; e Diversos - os instrumentos de política pública ambiental para efetivar o controle dos impactos ambientais.

#### 4.3 O PAPEL DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO E NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DO TJPB

A aprendizagem no nível organizacional traz mudanças nos processos operacionais e gerenciais, na tecnologia, e também pode implicar em ajustes na estratégia ou até na cultura, sobretudo nos artefatos e valores (SILVA, 2009). É preciso que a organização estimule o compromisso coletivo e insira em seus processos novos valores, como estabelecer uma comunicação de respeito, confiança e cumplicidade, com os servidores, capaz de gerar as mudanças necessárias para o desenvolvimento da gestão organizacional com o comprometimento de todos.

A Aprendizagem Organizacional, de certa forma, impulsiona a liderança no sentido de mudança de postura, inovação para introduzir novos conceitos e percepções nos processos decisórios e na implantação de estratégias de gestão nos diversos setores da organização. Sob este enfoque, a gestão ambiental da organização não consegue alavancar um desenvolvimento sustentável almejado se a liderança não prioriza, não investe na aprendizagem dos seus membros. O compromisso da alta administração/gestão é um dos fatores determinantes do processo da Aprendizagem Organizacional, uma vez que suas ações podem influenciar as crenças e comportamento das pessoas que fazem parte da organização. Uma conduta que demonstra descompromisso para com os seus *stakeholders* gera a desmotivação, principalmente dos membros internos. Mas, ao contrário, quando a organização propicia um ambiente favorável para o compartilhamento de informações entre as pessoas, elas aprendem, não porque são forçadas a aprenderem, mas porque a aprendizagem faz parte da natureza humana, e pelo fato de as pessoas sentirem-se valorizadas, elas passam a se comprometerem com os objetivos da organização para prestar um serviço de qualidade à sociedade, uma vez que aprender implica mudar comportamentos, ou atitudes anteriores, propiciando uma nova forma de pensar, o que gera um novo conhecimento.

De acordo com Freitas e Brandão (2005), a Aprendizagem Organizacional promove o desenvolvimento de competências. Uma nova competência revela que a pessoa aprendeu algo novo, porque mudou sua forma de atuar diante de uma situação-problema. Portanto, criar novas formas de proporcionar oportunidades e experiências de aprendizagem no ambiente organizacional constitui o grande desafio para as organizações, pois o processo de Aprendizagem Organizacional é a condição básica para o processo de implantação e efetiva mudança organizacional.

A educação é transformadora, e se tratando de gestão ambiental implica em transformar hábitos e comportamentos nas pessoas. Os problemas ambientais devem ser uma preocupação e um compromisso de todos, mas diante do caos ambiental a responsabilidade tem recaído sobre o poder público, que embora desenvolva e implante ações com a intenção de mitigar ou sanar a problemática ambiental, não tem promovido o investimento suficiente em políticas públicas ambientais para atender as necessidades da sociedade e garantir um ambiente equilibrado. Além do mais, as boas práticas de gestão ambiental, não são amplamente divulgadas e, não chegam ao conhecimento da sociedade, que, por vezes, poderia servir de estímulo a própria sociedade para abraçar a causa exercendo práticas sustentáveis no seu dia a dia.

As críticas tecidas ao poder público por negligenciar em políticas públicas

socioambientais e em estratégias de gestão ambiental, além de denegrir a imagem da organização, gera incredibilidade. Portanto, as boas iniciativas não só devem ser reconhecidas, mas também divulgadas, assim como devem ser somadas aos esforços para desenvolver e ampliar não só em números, mas também em qualidade as políticas de responsabilidade socioambiental com iniciativas concretas. O princípio da publicidade permeia toda a atuação da administração pública, conforme os termos do art. 37 da Constituição Federal de 1988, fazendo-se necessário uma comunicação transparente, objetiva e acessível das condições dos recursos ambientais sob a responsabilidade do ser humano e das ações para preservação dos recursos. As atividades de educação, formais e informais, (DUTRA, 2002) auxiliam no processo da Aprendizagem Organizacional.

Nesse sentido, a gestão ambiental da organização pública, em especial do judiciário estadual, deve pautar-se nas discussões internas e externas permanentemente, de modo a conscientizar seus *stakeholders* considerando os princípios e fundamentos legais da gestão ambiental para adotar hábitos e comportamentos condizentes com o atual paradigma de sustentabilidade, ou seja, o tripé básico da sustentabilidade: economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

Nesta perspectiva da sustentabilidade, a implantação de estratégias de gestão ambiental, a exemplo da Agenda da Administração Pública (A<sub>3</sub>P) se percebe como uma estratégia viável com possibilidades para um desenvolvimento sustentável em qualquer organização. Portanto, suas estratégias podem ser introduzidas no âmbito do Judiciário, uma vez que a A<sub>3</sub>P traz inovações e credibilidade à política ambiental; assegura maior responsabilidade por partes dos servidores, jurisdicionados, fornecedores, etc., às questões ambientais. No entanto, essa iniciativa requer o comprometimento e a conscientização dos gestores públicos, pois os princípios e objetivos da A<sub>3</sub>P estão direcionados, principalmente, para sensibilizar os gestores quanto à importância de incluir princípios de gestão ambiental nas rotinas de trabalho, como: uso racional dos recursos naturais e bens públicos, destinação correta dos resíduos gerados, qualidade de vida no ambiente de trabalho, sensibilização e capacitação dos servidores, licitações sustentáveis e a valorização e satisfação dos servidores.

O papel da liderança é fundamental e a organização deve investir em seus líderes proporcionando condições e autonomia para desempenhar um trabalho para este fim, propiciando um ambiente favorável para o compartilhamento de experiências e informações entre os membros da organização, investindo nos processos da aprendizagem visando o crescimento das pessoas e da organização, satisfazendo as necessidades individuais e, também, atendendo aos objetivos organizacionais.



A partir da efetivação do compromisso e comprometimento por parte da gestão, principalmente no tocante ao esforço dedicado à sensibilização e conscientização dos seus *stakeholders* da responsabilidade que cada um tem em exercer práticas sustentáveis, acredita-se que se alcançará uma melhoria relevante/significativa na prestação jurisdicional dispensada à sociedade. A satisfação da sociedade gera reconhecimento que se expressa em credibilidade e melhoria da imagem da organização.

Contudo, se percebe que a pequena frequência de práticas de aprendizagem no contexto da gestão da sustentabilidade do TJPB pode ser atribuída a ausência de uma política na gestão voltada para a aprendizagem e desenvolvimento dos servidores, de uma política de valorização que investe e reconhece seu capital humano como seres capazes, com habilidades, competências e potencial para aprender e transformar realidades no contexto inserido. De acordo com Silva (2009, p. 126), aprendizagem, no nível individual, é um processo que não envolve apenas a cognição, mas é influenciada pelos comportamentos e pelo contexto social em que ocorre. No nível organizacional, é um processo complexo, conforme definição dos autores selecionados no referencial teórico desta pesquisa e se adotará, como definição de Aprendizagem Organizacional, o processo de geração, compreensão, disseminação e institucionalização da aprendizagem, pelos quais ocorre a aprendizagem para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Silva (2009, p.100) afirma que “tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado nas organizações”.

Partindo do exposto, em seguida é apresentada a proposta de um processo de Aprendizagem Organizacional para a Gestão da sustentabilidade do TJPB.

#### 4.4 PROPOSTA DE UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO TJPB

O Judiciário, como todo Órgão Público, também sofre pressões externas que, de certa forma, o impulsiona a buscar melhorias, adotar meios, recursos e estratégias para atender às necessidades da sociedade. De acordo com Silva (2009, p. 117-118), "nas organizações existem processos formais e informais e estruturas para a aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento e habilidades". O autor ressalta ainda que "um dos grandes desafios dos gerentes nas organizações é criar um ambiente favorável para a construção de um modelo de gestão que utilize a aprendizagem como fonte para a renovação e adaptação".



Nessa perspectiva, percebe-se, por parte da gestão, uma preocupação maior no investimento de técnicas voltadas para aumentar a capacidade de ação das pessoas, do que em ações voltadas para a aprendizagem de seus servidores. Segundo Barbieri (2007), a busca sistemática do aprendizado é uma prática adotada por organizações responsáveis, ambiental e socialmente, que almejam o aprimoramento das pessoas e a inovação dos processos, produtos e serviços.

Sabe-se que a utilização de procedimentos técnicos na administração pública é necessária e que contribui para quantificar o desenvolvimento das atividades e serviços, e até mesmo agregar certa qualidade aos serviços prestados, mas não garante um desempenho contínuo e sustentável. Contudo, investir na aprendizagem das pessoas em um ambiente de trabalho propiciando a troca de experiências e de conhecimento entre os grupos em um ambiente favorável à mudança, é o que assegura a efetivação dos propósitos da organização, uma vez que a interação dinâmica entre as pessoas em um ambiente de trabalho permite a elas sentirem-se motivadas para aprenderem, possibilitando assim, o alinhamento das práticas exercidas em suas rotinas de trabalho aos objetivos estratégicos da organização/TJPB. De acordo com Silva (2009, p. 114), "mudança nas práticas gerenciais suscita a introdução da participação e da valorização das pessoas como agentes de transformação e renovação organizacional, tais como estrutura, cultura, processos gerenciais e tecnologia".

Pode-se afirmar, então, que uma administração/gestão comprometida com a qualidade dos serviços prestados e com a melhoria da qualidade de vida investe na aprendizagem dos seus *stakeholders* internos, por entender que o conhecimento, resultado da aprendizagem, é o diferencial para o crescimento e desenvolvimento das pessoas que ao aprenderem passam a agregar novos valores à organização, e que permite efetivar as mudanças e transformações necessárias no ambiente de trabalho de modo a potencializar o desempenho organizacional. Nessa perspectiva, Silva (2009, p. 130) afirma que “a aprendizagem é um fenômeno complexo que demanda um processo de reflexão sobre a prática gerencial, [...]”. Contudo, sendo o gerente um líder da organização, o mesmo exerce, segundo o autor, um papel determinante para promover os processos de aprendizagem no ambiente organizacional.

A atuação gerencial responsável busca envolver seus *stakeholders* internos nas decisões da organização, estabelecendo uma relação de confiança com uma comunicação clara e objetiva, o que demanda o desenvolvimento de competências. Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência é “um conjunto de um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nessa perspectiva, o

conhecimento das pessoas, em um ambiente organizacional favorável a mudanças, possibilita que elas desenvolvam competências para lidar com situações diversas.

Brandão e Freitas (2005) afirmam que a aprendizagem promove o desenvolvimento de competências, a qual é constituída por três elementos: conhecimento, habilidade e atitude (CHAs). O conhecimento refere-se à compreensão de conceitos, técnicas, informação - é o saber fazer. A habilidade é a capacidade e aptidões relacionadas às experiências, técnica, destreza - é saber como fazer. Enquanto a atitude refere-se ao modo como as pessoas agem diante de uma situação, interesse, determinação - é o querer fazer. Portanto, a competência é expressa pelo desempenho das pessoas no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, pode-se afirmar a influência, a importância e relevância dos processos de Aprendizagem Organizacional no âmbito do Poder Judiciário, especificamente no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB), para subsidiar a efetivação do desenvolvimento de práticas sustentáveis, coerentes com o atual paradigma de sustentabilidade, ou seja, para uma atuação com responsabilidade socioambiental que almeja um desenvolvimento harmonioso com a integração dos aspectos ambiental, social e econômico para o judiciário paraibano.

Logo, uma organização preocupada em qualificar seu desenvolvimento busca demonstrar o interesse para mudar práticas, integrar esforços para otimizar o uso dos recursos naturais e de bens públicos, adotar estratégias de gestão ambiental, investir na aprendizagem dos seus servidores internos com treinamentos, palestras e cursos de capacitação, enfim, redesenhar sua atuação para desempenhar o seu papel, enquanto Órgão Público do Poder Judiciário, comprometido com a qualidade de vida, o bem-estar da sociedade, frente às necessidades e urgências de inovar os processos e serviços da organização para contribuir com o processo de construção da sustentabilidade no TJPB.

As possibilidades de inserir mudanças no âmbito do TJPB devem perpassar por todos os segmentos da gestão, o que implica envolver os membros do nível operacional à alta gestão em uma dinâmica de interação intencional e comunicável. Nessa perspectiva, propõem-se um processo de Aprendizagem Organizacional capaz de viabilizar a concretização de ações de responsabilidade socioambiental no contexto da gestão da sustentabilidade do TJPB, evidenciando seus benefícios nas áreas de investimento/atuação, conforme demonstra o quadro abaixo:

**Quadro 4**  
**Processos de Aprendizagem Organizacional com Ações para qualificação do desenvolvimento das pessoas e dos processos da Gestão Ambiental Sustentável do TJPB**

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	ÁREA DE INVESTIMENTO ATUAÇÃO	AÇÕES	BENEFÍCIOS	RESPONSÁVEL
<p style="text-align: center;"><b>GERAÇÃO</b></p> <p>Envolve a gestão de informação e da capacitação, além da criatividade e inovação</p>	<p><b>GESTÃO DE PESSOAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adotar uma Gestão voltada para a aprendizagem e conhecimento das pessoas no ambiente de trabalho que gere conhecimento capaz de transformar uma cultura de desperdício com mudanças de atitude, comportamento e hábitos;</li>   <li>2. Oferecer palestras de sensibilização e treinamentos periódicos para capacitar magistrados e servidores para desempenhar suas rotinas de trabalho com otimização dos recursos naturais e de bens públicos;</li>   <li>3. Ampliação de parcerias e convênios com instituições de Ensino para oferecer cursos de formação em áreas diversas que contemple e estimule os servidores a se capacitarem e ampliem seus conhecimentos para qualificar o desenvolvimento da organização;</li>   <li>4. Investir na formação de multiplicadores para cooperar na implementação e efetivação do programa de sustentabilidade no ambiente de trabalho - disseminar a cultura da sustentabilidade no âmbito do judiciário;</li>   <li>5. Criar meios, como realização de eventos em pontos estratégicos para intensificar a divulgação das ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas na gestão e sensibilizar e incentivar os <i>stakeholders</i> internos e externos para desenvolver práticas sustentáveis.</li> </ol>	<p>Comprometimento da instituição em gerar benefícios para a gestão Ambiental, Social e otimização do uso de recursos para a organização e seus stakeholders.</p>	<p>-Presidência;</p> <p>-Diretoria de Gestão de Pessoas;</p> <p>-Gerência de Gestão de Pessoas;</p> <p>-Gerência de Capacitação;</p> <p>-Gerência de Qualidade de Vida;</p> <p>-Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade - CPPAS.</p>



<p>DISSEMINAÇÃO – permitem que as pessoas compartilhem o conhecimento, as experiências entre grupos no ambiente de trabalho.</p>	<p>ESTRUTURA</p> <p>CULTURA ORGANIZAÇÃO E DAS PESSOAS</p> <p>TECNOLOGICA</p>	<p>1. Proporcionar um ambiente favorável para a troca de experiência e compartilhamento de informações e conhecimento entre os grupos, onde as pessoas possam por meio de uma interação dinâmica, confiável, compartilhar seus conhecimentos de maneira formal ou informal no ambiente de trabalho, possibilitando gerar novo aprendizado, construção de novos conhecimentos para serem socializados e incorporados na organização;</p> <p>2. Implantar em suas unidades judiciárias pólo/núcleo de treinamento e disseminação de boas práticas entre os servidores com oportunidade de envolver a participação da comunidade local para a troca de ideias, experiências, problemas e soluções;</p> <p>3. Revitalizar a cultura da organização por meio da adoção de políticas de valorização das pessoas no ambiente de trabalho com a prática de <i>endomarketing</i>, fazendo ouvir e comunicar os interesses dos servidores internos para a satisfação dos mesmos e melhorar a qualidade da prestação jurisdicional;</p>	<p>Melhorar a disseminação do conhecimento em toda a organização.</p> <p>Maior integração com a Comunidade.</p> <p>Melhoria nos processos de comunicação entre as várias unidades do TJPB</p> <p>Melhora a imagem organizacional</p>	<p>A liderança do TJPB;</p> <p>-Diretoria de Tecnologia da Informação;</p> <p>Diretoria de Gestão de Pessoas;</p> <p>Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade - CPPAS.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p style="text-align: center;">INSTITUCIONALIZAÇÃO</p> <p>-Armazenamento de informações e a elaboração de estratégias e gestão de projetos. -O conhecimento gerado diariamente no ambiente de trabalho deve ser organizado, estruturado e disponibilizado, transformando-se em conhecimento indispensável nos processos de trabalho.</p>	<p style="text-align: center;">CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p style="text-align: center;">TECNOLOGIA</p>	<p>1. Implantação de Estratégias de gestão ambiental, a exemplo da Agenda Ambiental da Administração Pública - A<sub>3</sub>P com o objetivo de estimular os gestores públicos a incorporar princípios da gestão ambiental em suas rotinas de trabalho e melhorar a qualidade do ambiente.</p> <p>2. Elaborar manual/cartilha virtual, (POP) – Procedimento Operacional Padrão contemplando os procedimentos e as boas práticas utilizados na realização das atividades de trabalho como forma de disseminar e incorporar o conhecimento de práticas sustentáveis e preservar sistematicamente na memória organizacional o conhecimento que será rotineiramente utilizado nos processos de trabalho da gestão ambiental do TJPB;</p> <p>3. Implantar mudanças nos processos do judiciário paraibano, a partir do conhecimento das pessoas com a introdução de novos valores ambientais, sociais e econômicos na gestão, com possibilidades de elaboração de instrumentos que permita acompanhar / monitorar e mensurar os impactos ambientais causados por meio da realização das atividades judiciárias.</p>	<p>Consolidação das políticas de Gestão da Sustentabilidade</p> <p>Formalizar os processos de gestão ambiental no TJPB</p> <p>Monitoramento dos processos de gestão da sustentabilidade no TJPB, por meio da delimitação de um sistema de indicadores de gestão da sustentabilidade</p>	<p>-Presidência;</p> <p>-Diretoria de Gestão Estratégica;</p> <p>-Diretoria de Tecnologia da Informação;</p> <p>-Comissão Permanente de Planejamento Ambiental e Sustentabilidade - CPPAS.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Com base na literatura adotada nesta pesquisa, permite-se afirmar que a aprendizagem é um dos recursos mais importantes para o crescimento e desenvolvimento do ser humano e, sendo a organização um organismo formado por pessoas, seres pensantes, investir na aprendizagem delas significa potencializar o desenvolvimento da organização, pois o conhecimento das pessoas é o diferencial, o bem intangível da organização. Nas ações contempladas no processo de geração da Aprendizagem Organizacional está em foco a gestão de pessoas com a preocupação de gerar o conhecimento, capacitando e sensibilizando as pessoas para mudarem comportamentos e adotarem práticas sustentáveis realizando atividades de maneira proativa e com criatividade.

No processo de compreensão, as ações propostas enfatizam a liderança e a gestão do conhecimento, que buscam despertar no líder a necessidade de envolver seus liderados nas decisões da organização, proporcionando aos mesmos a compreensão dos propósitos da gestão ambiental para que haja maior engajamento com a integração do conhecimento das pessoas, permitindo refletir acerca do compromisso de cada um no processo da sustentabilidade do TJPB.

Já em termos da disseminação da aprendizagem, as ações estão centradas na estrutura, na cultura da organização e das pessoas, além da área tecnológica, onde se ressalta a importância de investir na estrutura organizacional para criar um ambiente onde as pessoas possam compartilhar suas experiências e conhecimentos em um espaço de confiança e cooperação, investindo na aprendizagem e no conhecimento das pessoas para ampliar sua atuação responsável e a disseminação da cultura da sustentabilidade. Por último, o processo de institucionalização busca, através das ações abordadas e focadas na cultura organizacional e na tecnologia, intensificar práticas sustentáveis com a introdução de estratégias ambientais para a otimização dos recursos disponíveis na organização e com a integração do conhecimento, gerado pelas pessoas e institucionalizado, como forma de preservar o conhecimento na memória organizacional a partir do compromisso e do comprometimento da liderança para promover as mudanças necessárias com inovações nos processos, compatíveis com os padrões da sustentabilidade.

Portanto, os processos de Aprendizagem Organizacional propostos buscam viabilizar a efetivação das ações de responsabilidade socioambiental para consolidar a gestão da sustentabilidade do TJPB.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as considerações relacionadas aos objetivos da pesquisa, as sugestões propostas como contribuição para a gestão ambiental do TJPB; as limitações do método utilizado e as sugestões para estudos futuros sobre a temática abordada.

A aprendizagem e a sustentabilidade, no contexto organizacional, são temáticas bastantes relevantes, tendo em vista a importância do aprendizado para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e a necessidade de conscientizá-las da responsabilidade de se preservar o meio ambiente para potencializar o desempenho organizacional e melhorar a qualidade do ambiente.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB).

O Poder Judiciário brasileiro, representado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem não apenas demonstrado preocupações às problemáticas ambientais, mas estimulado os tribunais a implantarem políticas públicas ambientais para mudar uma cultura insustentável com o propósito de conscientizar servidores e cidadãos da necessidade de exercer práticas sustentáveis para preservar e recuperar o meio ambiente.

Inicialmente, com o levantamento do referencial teórico, foi possível conhecer um pouco dos conceitos abordados sobre as temáticas na visão dos autores, juntamente com o estudo realizado sobre as legislações ambientais, recomendações e documentos institucionais, o que permitiu traçar/definir o roteiro para a realização da pesquisa de campo. Ao realizar a fase de levantamento de dados/informações, fez-se a análise dos dados trazendo as seguintes considerações:

O TJPB implantou a gestão ambiental em atenção a Recomendação de nº 11/2007 do CNJ – as primeiras ações deflagradas foram: a instituição da Comissão Ambiental e as diretrizes ambientais traçadas para os processos de aquisição de bens e materiais de consumo do TJ considerando o tripé da sustentabilidade: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável, editadas no Ato 61/2013 da Presidência.

Os resultados da pesquisa demonstram que a atual gestão do TJPB vem implantando e introduzindo mudanças nos processos de compras e serviços com práticas sustentáveis que conferem benefícios, conforme quadro abaixo:



Quadro 5  
Práticas sustentáveis e seus benefícios para o TJPB

<b>Práticas sustentáveis</b>	<b>Benefícios</b>
Implantação do sistema de coleta seletiva	Implica na qualidade do ambiente; geração de renda para a sociedade mais carente; diminuição dos impactos causados ao meio ambiente.
Mudanças introduzidas nos processos de licitações	Busca-se priorizar as compras e serviços das empresas com certificação ambiental. ecoeficiência ambiental; melhoria na imagem organizacional.
Utilização de impressoras com impressão frente e verso	Economia de papel; produção mais limpa.
Criação de pastas e arquivos virtuais de documentos encaminhados e recebidos pelo sistema de malote digital	Economia de papel; tempo e redução de impacto.
Virtualização dos processos judiciais e administrativos (ADm Eletrônico, PJE, e-Jus); andamento processual eletrônico	Redução significativa de papel; tempo e melhoria da prestação do serviço.
Disponibilidade do Diário da Justiça Eletrônica, através do portal do Judiciário da Paraíba na Internet	Economia de papel; acessibilidade de informação.
Criação do portal ECODicas	Disponibiliza informação visando despertar a conscientização do cidadão da responsabilidade de se preservar o meio ambiente.
Realizar campanhas educativas por meio de palestras, distribuição de panfletos e informações dispostas na internet, etc., sobre a importância da coleta seletiva.	Interação social/comunicação virtual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Porém, com a análise dos resultados, foi possível perceber que existem desafios para serem enfrentados na perspectiva de superá-los e potencializar o desenvolvimento sustentável do TJPB, de modo que venha a contribuir, significativamente, para o processo de implantação da gestão da sustentabilidade, como a ausência de um plano de ação estratégico para implantar, efetivamente, o programa de sustentabilidade nas unidades judiciárias, de modo que assegure a concretização das ações de responsabilidade socioambiental; a questão financeira também é considerada um fator determinante para a efetivação do programa; a falta de um incentivo maior por parte da alta administração no que diz respeito à divulgação e socialização dos propósitos da gestão da sustentabilidade entre os servidores do TJPB, para que os mesmos sintam-se estimulados e comprometidos com os objetivos da organização; a

resistência para mudar uma cultura centrada no desperdício e o desconhecimento da sociedade e dos servidores sobre a importância de se preservar o meio ambiente.

Dentre os desafios a serem superados, existem ainda aqueles que não dependem apenas do judiciário, mas do compromisso de outros agentes públicos, como os gestores municipais que também tem a incumbência de elaborar e desenvolver políticas públicas ambientais e atuar com responsabilidade socioambiental de modo a priorizar os interesses da coletividade. Tudo isso tem dificultado o processo de implantação e implementação do programa de sustentabilidade do TJPB em suas unidades judiciárias.

A partir da realização do estudo no TJPB, não foi possível identificar ações sistematicamente voltadas para a aprendizagem das pessoas e que estimulassem os processos de aprendizagem no contexto da organização de forma sistemática, como: a geração do conhecimento, que envolve a gestão de informação e da capacitação com criatividade e inovação. A compreensão, que envolve a processamento e geração de sentido e a interpretação por meio do diálogo e discussões. O processo de disseminação da aprendizagem, que é promovida por meio de reuniões e encontros com troca de experiências, e que permitiria que as pessoas compartilhassem o conhecimento e as experiências entre grupos no ambiente de trabalho. Já no processo de institucionalização, o conhecimento gerado diariamente no ambiente de trabalho deve ser organizado, estruturado e disponibilizado, transformando-se em conhecimento indispensável nos processos de trabalho. O conhecimento das pessoas precisa ser armazenado e incorporado na organização em forma de estrutura e sistema de informação, contribuindo para a construção da memória organizacional.

Não se pode conceber um sistema de gestão ambiental/sustentável em que as pessoas não estejam capacitadas. A busca pelo aperfeiçoamento contínuo, por meio de reuniões, palestras, seminários, cursos e treinamentos, com a troca de experiências entre os grupos em um ambiente propício a mudanças, deve ser uma prática comum no contexto do judiciário paraibano.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se constatar ainda uma carência de formação dos servidores, de uma gestão da aprendizagem com ênfase no desenvolvimento sustentável. Diante dessa realidade, propôs-se um conjunto de ações de responsabilidade socioambiental com evidências dos benefícios em áreas de atuação/investimento com o objetivo de estimular a implantação de processos de Aprendizagem Organizacional na gestão da sustentabilidade do TJPB reconhecendo a importância das ações que podem ser empreendidas para facilitar o aprendizado das pessoas e da instituição organizacional e que permite qualificar o servidor e potencializar o desempenho sustentável do TJPB, o que

implicaria na melhoria da qualidade: do ambiente de trabalho, da prestação jurisdicional e da imagem do judiciário paraibano, uma vez que, de acordo com Dias (2011), Barbieri (2011) e Souza-Lima (2010), uma atuação comprometida com responsabilidade socioambiental traz benefícios a todos os envolvidos no processo de construção da sustentabilidade.

O método adotado apresenta limitações, assim como qualquer outro método. Segue abaixo algumas limitações identificadas.

- ✓ Os entrevistados podem ter omitido alguma informação por receio de expor o setor ou pessoas;
- ✓ O roteiro da entrevista exigia conhecimento por parte dos entrevistados acerca das temáticas abordadas;
- ✓ O tempo disponível das pessoas para prestar as informações.

Uma gestão sustentável no poder judiciário pressupõe uma atuação com responsabilidade socioambiental e proativa dos gestores com o comprometimento de todos os membros. Portanto, para estudos futuros sugere-se uma reflexão acerca dos desafios e possibilidades para implantar uma cultura centrada na aprendizagem dos *stakeholders* internos para a construção do processo de sustentabilidade no judiciário paraibano.

## REFERÊNCIAS

- AGENDA 21.** Nações Unidas no Brasil (ONUBR). 1992. Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/agenda21.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2014.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. *In: RUAS et al. (Orgs). Aprendizagem Organizacional e Competências.* Porto Alegre: Bookman, pp. 12-33, 2005.
- \_\_\_\_\_; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n.3, pp. 266-281, 2009.
- \_\_\_\_\_. A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão paradigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, pp. 310-332, 2010.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica:** um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. *In: BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis:* uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Gestão ambiental empresarial.** Conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. Atual e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARBOSA, D. M. de Cerqueira. Aprendizagem Organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054436.PDF>>. Acesso em: 16 out. 2013.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem Organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, pp. 220-230, 2004.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto alegre: Bookman, 2004.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade:** o que é e o que não é. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado, 1988.
- BUENO, Cecília. Conservação de Biodiversidade nos Parques Urbanos: O Caso do Parque Nacional da Tijuca. **Dissertação.** Mestrado em Gestão Ambiental, UNESA, RJ, 1998. p. 31.
- CANEPA, Carla. **Cidades Sustentáveis:** o município como lócus da sustentabilidade. São Paulo: Editora RCS, 2007.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; AMANCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Rev. Adm.** (São Paulo) [online]. 2008, vol.43, n.4.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Recomendação n. 11, de 22 de maio de 2007. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/saude-e-meio-ambiente/pj-gestao-socioambiental/322-sessao-de-julgamento/atos-administrativos-da-presidencia/recomendacoes-do-conselho/12093-recomenda-no-11>. Acesso em: 15 fev. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ Ambiental. Panorama das ações de sustentabilidade do poder judiciário – IV Fórum Governamental de Gestão Ambiental na Administração Pública, 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Gestao-ocioambiental/Relatorios/33-187-1-PB.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**/ Reinaldo Dias. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. 17 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, Jonh; ARAUJO, Luis (coord.). **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **A aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. Ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **Anais do 29º ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T. A.; ANGELIN, G. P.; SPEZIA, D. S.; ROCHA, G. de A.; MAGALHÃES, R. G. Explorando o construto organizacional de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. In: **Organizações e Sociedades**. V. 10, n. 27, 2003.

JABBOUR, A. B. L. de S. e JABBOUR, C. J. C. **Gestão ambiental nas organizações: fundamentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.

JÚNIOR, F. H.; CORRÊA, H. L.; GOMES, C. M. **Indicadores de sustentabilidade: em busca de um modelo de integração e de diferenciação estratégica para a gestão empresarial**. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2010/ESO/2010\\_ESO2030.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/ESO/2010_ESO2030.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2013.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAIOLA, Elizabeth; BASTOS, Virgilio Bittencourt. A produção acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7 n 3 Curitiba jul/set.2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552003000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 17 set. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipótese e variáveis**. 5. ed., rev., ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

LUIZ. L. C.; RAU. K. ; FREITAS. C. L. de; PFITSCHER. E. D. **Agenda ambiental na administração pública (A3P) e práticas de sustentabilidades: estudos aplicados em um instituto federal de educação, ciências e tecnologia**. APGS, Viçosa. v. 5. n. 2. pp. 114-135, abr/jun. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9715>>. Acesso em: 29 out. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. (2004), *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa – O Caso Brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Ministério do Meio Ambiente. (2009) AP3 - Agenda Ambiental na Administração. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/\\_arquivos/cartilha\\_a3p\\_36.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf). Acesso em: 22 out. 2013.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Brookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa - como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, I. M.; ELLER. A. M.; BISPO. M.de S. Aprendizagem Organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento: entre laços e nós. **Rev. Elet. Gestão e Serviços** v3, n. 2/v4, n.1, pp. 472-488, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/viewArticle/3522>>. Acesso em: 16 set. 2013.

PEREIRA, M.J.L. de B., FONSECA, J.G.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RAMOS, P. Desenvolvimento, excedente, desperdício e desigualdade: a insustentabilidade de nosso modo de vida. *In*: Martins, R.C.; Valencio, N. F. L. S. (org.) **Uso e gestão dos recursos hídricos no Brasil**: desafios teóricos e político-institucionais. São Carlos: Rima, 2003, v. 2, p. 35-52.

RICHARDSON. Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo**: Estado, Administração Pública e outros temas (Coleção sinopses jurídicas, v. 19). 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RUAS. R. L.; ANTONELLO. S.; BOFF. L. H. **Os novos olhares da gestão**: Aprendizagem Organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável** / organização: Paula YoneStroh. - Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os gerentes aprendem?**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, C. L. da. e LIMA, J. E. de S. (Orgs). **Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA – TJPB. **Lei de Organização judiciária do Estado**. Disponível em: <[http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1633\\_Loje\\_Janeiro\\_2011\\_Certificacao\\_Digital.pdf](http://www.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/legado/legislacao/1633_Loje_Janeiro_2011_Certificacao_Digital.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Ato da Presidência n. 61 de 8 de março de 2013**. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/servicos/pesquisar-legislacao/?tipo=atos-da-presidencia>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/sustentabilidade/>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Revista Consenso** ano 1 ed. n. 4. Disponível em: <<http://www.tjpb.jus.br/revista-consenso-no-4/>>. Acesso em: 15 fev. 2014.



\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico.** Disponível em:< <http://corregedoria.tjpb.jus.br/wp-content/uploads/CORREGEDORIA%20-%20Planejamento%20Estrategico.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

VEIGA, José Eli da. **Cidades Imaginárias** – o Brasil é menos urbano do que se calcula. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento sustentável:** o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento Sustentável:** o desafio do século XXI. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.



## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

Programa de Pós-Graduação em Administração em convênio com a ESMA

Especialista: Nilma Olinto Simões

Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr.

Pesquisa: O papel da Aprendizagem Organizacional na implantação da gestão da sustentabilidade no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

O Ato da Presidência de nº 61/2013 traça as diretrizes para a gestão ambiental ressaltando o "Tripé da Sustentabilidade: economicamente viável socialmente justo e ambientalmente correto" em atenção a Recomendação de nº 11 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Nesta perspectiva de construção do processo de sustentabilidade do TJPB:

1. Como se deu o processo de implantação da gestão ambiental no Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba - TJPB?
2. Que atividades desenvolvidas anteriores a Recomendação 11/2007 do CNJ pode demonstrar a preocupação do TJPB para com o meio ambiente? E quais documentos constam essa preocupação?
3. Quais as iniciativas e ações de responsabilidade socioambiental da gestão da sustentabilidade do TJPB? E como são disseminadas para a sociedade no sentido de incentivar e sensibilizar os *stakeholders* (servidores, jurisdicionados e fornecedores) para o desenvolvimento de práticas sustentáveis?
4. Que estratégias e recursos são utilizados pela gestão para sensibilizar e conscientizar os *stakeholders* internos para otimizar o uso dos recursos naturais e dos bens públicos?
5. Que ações Já foram empreendidas pelo TJPB para viabilizar a qualificação do servidor voltada para a sustentabilidade ambiental?
6. A aprendizagem é fundamental para o crescimento das pessoas e da própria organização. Nessa perspectiva, como o TJPB investe na aprendizagem dos servidores para alavancar o desenvolvimento sustentável da gestão ambiental?
7. Quais as principais dificuldades e desafios para implantar a política de sustentabilidade ambiental no TJPB?
8. O conceito de sustentabilidade abrange os aspectos ambientais, sociais e econômicos considerados o tripé da sustentabilidade. Partindo dessa realidade, que ações são contempladas na gestão do TJPB para este fim?
9. Que comportamentos e atitudes podem ser evidenciados nos membros/servidores como resultante de processos de Aprendizagem Organizacional contemplado na gestão ambiental do TJPB?

10. Os servidores têm conhecimento dos impactos de suas atividades? E como os servidores internos e externos (os *stakeholders*), tem o retorno desses resultados, o *feedback* para a otimização dos resultados?
11. O TJPB utiliza/faz uso de algum instrumento para acompanhar, mensurar e avaliar os impactos ambientais que lhe permita qualificar e/ou quantificar o seu desempenho para direcionar suas ações com o objetivo de melhorar a qualidade no ambiente de trabalho? Quais?