

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAURO ANTONIO LOPES VIEIRA

**LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL NO SETOR PÚBLICO. UM ESTUDO DE CASO DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**

São Luís

2018

MAURO ANTONIO LOPES VIEIRA

**LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL NO SETOR PÚBLICO. UM ESTUDO DE CASO DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy
Co-orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2018

Vieira, Mauro Antonio Lopes.

Logística Sustentável no Setor Público: Um Estudo de Caso do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão / Mauro Vieira. – 2018.

44 f.

Orientador(a): Miguel Mubárack Heluy.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Plano de Logística Sustentável. 2. Planejamento. 3. Responsabilidade Socioambiental. I. Heluy, Miguel Mubárack. II. Título.

MAURO ANTONIO LOPES VIEIRA

**LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Miguel Mubárack Heluy (orientador)

Me. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me permitir alcançar mais esta vitória, um sonho que tanto busquei, que parecia por vezes impossível de conseguir. Mas graças a sua infinita bondade e misericórdia, me concedeu toda a perseverança e sabedoria tão necessárias para realização deste sonho.

A minha mãe Maria José, por todo amor e confiança. Mesmo diante de todas as dificuldades impostas a nós sempre me incentivou e me deu todo suporte necessário até este momento. Essa grandiosa vitória é para senhora!

À minha namorada, Francine Melo por todo apoio, carinho e cumplicidade que sempre esteve ao meu lado e nunca me deixou desistir mesmo diante das adversidades.

Aos meus estimados amigos do TRE-MA, Alfredo Souza e Alexjan Costa que depositaram em mim toda confiança, e pelo apoio prestado nos momentos mais complexos ao longo de um ano e quatro meses de convívio.

Ao meu professor e orientador Miguel Heluy, pelos ensinamentos diante de um tema tão oportuno atualmente que foram fundamentais para a realização desta monografia.

Ao professor Ademir Martins, sempre à disposição para esclarecer meus questionamentos.

“Quando a última árvore tiver caído,
quando o último rio tiver secado, quando
o último peixe for pescado, vocês vão
entender que dinheiro não se come.”

Greenpeace

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi mostrar a Política de Responsabilidade Socioambiental no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão através do seu Plano de Logística Sustentável. A metodologia percorreu de pesquisas em fontes secundárias: livros, sítios eletrônicos, artigos científicos; e em fontes primárias através de entrevistas do tipo padronizada ou estruturada com os responsáveis pelos Planos de Ação. O Plano de Logística Sustentável está em vigor há um ano e com dez planos de ações, dos quais seis estão em fase de implantação, um já atingiu sua meta e três não possuem informações publicadas. Ainda não há mensuração pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão da economia gerada pelos Planos de Ação. Mas já há indícios de economicidade geradas com o projeto de reuso de água e eficiência energética, por exemplo. Entretanto, o Plano de Logística Sustentável necessita de um maior comprometimento e sensibilização principalmente por parte da alta administração – uma vez que a cada dois anos ou menos a administração muda o que afeta diretamente os Planos de Ação –, para que este possa cumprir seu objetivo fazendo com que o Plano de Logística Sustentável cumpra sua missão.

Palavras-chave: Plano de Logística Sustentável. Planejamento. Responsabilidade Socioambiental.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the Social and Environmental Responsibility Policy within the scope of the Regional Electoral Tribunal of Maranhão through its Sustainable Logistics Plan. The methodology was based on research in secondary sources: books, electronic sites, scientific articles; and in primary sources through standardized or structured interviews with those responsible for the Action Plans. The Sustainable Logistics Plan has been in effect for a year and has ten action plans, six of which are in the implementation phase, one already reached and three do not have published information. There is still no measurement by the Regional Electoral Court of Maranhão of the economy generated by the Action Plans. But there is already evidence of economic benefits generated by the project of water reuse and energy efficiency, for example. However, the Sustainable Logistics Plan requires a greater commitment and awareness mainly by top management, since every two years or so the administration changes what directly affects the Plans of Action, so that it can fulfill its objective by making that the Sustainable Logistics Plan fulfills its mission.

Keywords: Sustainable Logistics Plan. Planning. Social and Environmental Responsibility

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TRE/MA:	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
PLS:	Plano de Logística Sustentável
CNJ:	Conselho Nacional de Justiça
TRE-MA:	Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
MMA:	Ministério do Meio Ambiente
A3P:	Agenda Ambiental na Administração Pública

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	19
Quadro 1 – Planos de ação e cronograma de execução do PLS no TRE-MA	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	LOGISTICA SUSTENTÁVEL.....	12
3	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SETOR PÚBLICO	14
3.1	Responsabilidade socioambiental no poder judiciário.....	15
3.2	Agenda ambiental na administração pública (A3P)	16
4	PLANEJAMENTO E O PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL.....	18
4.1	Conceituação de planejamento.....	18
4.2	Tipos de planejamento.....	18
4.2.1	Planejamento estratégico e suas fases	20
5	PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO.....	22
5.1	Uso eficiente do papel, copos descartáveis, água, impressão e telefonía.....	25
5.2	Energia elétrica.....	27
5.3	Água e esgoto.....	28
5.4	Gestão de resíduos	30
5.5	Gastos com reformas.....	30
5.6	Limpeza e vigilância.....	31
5.7	Veículos e combustíveis.....	31
5.8	Qualidade de vida.....	32
5.9	Capacitação socioambiental	33
5.10	Planos de ação e cronograma de execução	33
6	METODOLOGIA	22
6.1	Etapas da pesquisa	22
7	RESULTADOS E ANÁLISES	36
8	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	43
	ANEXO A - AUTORIZAÇÃO.....	44

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade e o meio ambiente são temas frequentes e relevantes em toda a sociedade e externam preocupação quanto ao futuro do planeta no que diz respeito ao esgotamento prematuro de grande parte dos recursos naturais. A inclusão da preservação do meio ambiente como objetivo da administração é uma forma de promover o desenvolvimento sustentável, e uma maneira de lidar com os impactos das ações dos seres humanos.

A pobreza, desperdício de recursos e ignorância ecológica, comprometem a capacidade de suporte do planeta, ou seja, sua sustentabilidade (MILLER, 2007, p. 03).

Nessa conjuntura todas as organizações, sobretudo as públicas, têm um papel significativo, pois são grandes consumidores de recursos naturais em seus processos de produção, o que, em geral, causam grande impacto ao meio ambiente.

Saber que o tempo de decomposição de um copo descartável está entre 250 e 400 anos – muitas gerações passarão e o copo ainda existirá – ou que uma tonelada de papel requer o corte de duas a três toneladas de árvores, além do uso de produtos químicos altamente tóxicos na separação e no branqueamento da celulose o que também representa um sério risco para a saúde humana e para o meio ambiente - comprometendo a qualidade da água, do solo e dos alimentos, provoca uma reação da sociedade no sentido de pressionar o poder público (e até as empresas privadas) para que adotem, com prioridade, ações sustentáveis.

Com a revisão do seu consumo e padrões de produção e adotando novas referências de sustentabilidade socioambiental, a administração pública pode tornar-se indutora de novas práticas e critérios. Diante desse cenário o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou a Resolução N ° 201/2015 que dispõe sobre a criação e competências das unidades ou núcleos socioambientais nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário e implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS).

O presente trabalho tem como objetivo mostrar de forma clara as melhores estratégias e os resultados obtidos no estudo sobre a logística sustentável no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. Como o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão implementou um plano com ênfase no desenvolvimento sustentável? Os

objetivos do plano de logística sustentável foram alcançados? Quais os desafios foram encontrados durante a execução?

Têm-se como hipótese que o maior envolvimento de todas as partes implicadas no processo é necessário para que o propósito e a eficácia do Plano de Logística Sustentável sejam atingidos. Essa hipótese será testada a partir da avaliação do PLS do TRE-MA e alceamento bibliográfico da primeira parte do trabalho e de entrevistas com os envolvidos no processo de execução.

Esse documento está composto por 8 capítulos. O primeiro introduz o tema, apresenta o objeto de pesquisa e seus objetivos. O segundo capítulo trata do conceito da logística sustentável e sua abrangência no poder público. O terceiro capítulo descortina como o poder público e o poder judiciário têm atuado na institucionalização e compromisso nos pilares das práticas sustentáveis, firmando compromissos e programas de responsabilidade ambiental. O quarto capítulo revela a importância do planejamento estratégico para implementação do plano de logística sustentável e o envolvimento da alta administração no tema. O quinto capítulo situa a estratégia usada no campo de pesquisa para obtenção dos resultados e as duas etapas de pesquisa. O sexto capítulo estampa a aplicabilidade do plano de logística sustentável no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, seus temas, o plano de ação e os prazos estabelecidos para cumprimento. O capítulo sete traz os resultados e análises da pesquisa revelando como o plano de logística sustentável atua e se os planos de ação estão cumprindo seus objetivos e os desafios encontrados. O capítulo oito desvenda a conclusão deste trabalho com a percepção encontrada no campo de pesquisa e avaliação do plano de plano de logística sustentável no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

2 LOGISTICA SUSTENTÁVEL

A logística, para a ICLEI (*International Council for Local Environmental Initiatives*) / Governos Locais pela Sustentabilidade / Secretariado para América do Sul (SAMS) (2013, p. 32) “abrange a gestão de fluxos, visando a sua máxima eficiência, através do planejamento e operação de todas as etapas do fluxo, desde o fornecimento da matéria prima até a entrega do produto ao consumidor final.”.

Entretanto, para aliar sustentabilidade à logística é necessário entender o que é sustentabilidade.

Sustentabilidade, segundo Larangeira (2009, p. 1) é um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Logo, propõe-se a ser um meio de configurar a civilização e atividade humanas, de tal forma que a sociedade, os seus membros e as suas economias possam preencher as suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente, e ao mesmo tempo preservar a biodiversidade e os ecossistemas naturais, planejando e agindo de forma a atingir pró-eficiência na manutenção indefinida desses ideais.

A busca pela sustentabilidade associada à logística considera com maior atenção as questões relativas à segurança do trabalho, impactos socioambientais e planejamento estratégico. Com isso, é possível contribuir para a melhoria dos processos (ICLEI, 2013, p. 32).

Ainda segundo ICLEI, a logística sustentável no âmbito do poder público abrange tudo o que diz respeito ao consumo, como materiais, energia elétrica, água e esgoto, e, conseqüentemente compras e contratações. Inclui questões relacionadas ao uso, como o consumo responsável, a manutenção e reutilização de produtos e materiais. Em relação ao transporte, está vinculada ao deslocamento do pessoal e transporte de produtos adquiridos pelo órgão. Inclui ainda questões intrinsecamente ligada ao estoque, como manutenção, controle e armazenamento adequado. Inclui, por fim, questões relacionadas ao descarte de materiais, como a coleta seletiva e a logística reversa. Abrange também aspectos que dizem respeito à qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Segundo Larangeira (2009, p. 1) para um empreendimento humano ser sustentável, tem de ter em vista 4 requisitos básicos. Esse empreendimento tem de ser:

- 1 - ecologicamente correto
- 2 - economicamente viável;
- 3 - socialmente justo; e
- 4 - culturalmente aceito.

Cada uma dessas ações contribui para que a organização alcance seus objetivos dentro da visão de logística sustentável, possibilitando, assim, um melhor gerenciamento dos recursos diminuindo os impactos ao meio ambiente.

As expressões acerca do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm gerado grande visibilidade ao longo dos anos sendo uma forma positiva das populações se preocuparem com o uso incorreto do capital natural. A definição de desenvolvimento sustentável é um modelo que garante as necessidades do presente sem comprometer as próximas gerações (SCOTTO, 2008).

Fatá (2007) expõe que existe uma série de práticas a serem realizadas para poder reduzir a produção de lixo e desperdício de recursos. Os cinco R's devem priorizar o consumo e o reaproveitamento de materiais em relação a sua própria reciclagem – Repensar, Reduzir, Recusar, Reutilizar e Reciclar, cujos significados são os seguintes.

- 1 – Repensar: a necessidade do consumo daquele material ou insumo.
- 2 – Reduzir: evitar desperdícios, consumir materiais de maior durabilidade com menor potencial de resíduos.
- 3 – Recusar: materiais de grande agressividade ao meio ambiente e a saúde
- 4 – Reutilizar: recuperar materiais ou dar outro destino antes do seu descarte, ampliando a vida útil e economizando recursos.
- 5 – Reciclar: aproveitar a matéria prima do resíduo e recolocar no processo de produção economizando insumos como água e energia

Várias ações são simplórias e podem ser realizadas individualmente, entretanto outras são mais complicadas por necessitarem de noções mais aguçadas em outros campos do conhecimento, o que leva a um compromisso de união em equipe de trabalho, pois além de nos levar a ter ideias científicas e jurídicas, obrigam-nos a uma organização em grupos/equipes/associações de cidadãos. A participação de todos os indivíduos é fundamental para um consumo sustentável.

3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SETOR PÚBLICO

3.1 Institucionalização das questões ambientais

Segundo Warken, Henn e Rosa (2014), o assunto sustentabilidade se deu em maiores proporções com a Conferência da Organização das Nações Unidas de 1987, que levou para todos os níveis da sociedade sua abordagem e aplicação nas atividades das empresas, entidades, órgãos públicos e instituições de ensinos, entre outros.

O Estado, conforme Ferreira (2014), deve ser um elemento central para possibilitar a institucionalização das questões ambientais e para o sucesso da formulação, implementação e gerenciamento de políticas de sustentabilidade.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (2016) “no que diz respeito ao serviço público, especificamente, não existe uma única definição de responsabilidade socioambiental, as diversas instituições têm definido seus conceitos a partir de uma abordagem ampla e abrangente que envolva conjuntamente os três pilares da sustentabilidade contidos os aspectos econômicos, ambientais e sociais. O aspecto mais importante da responsabilidade socioambiental é mais do que um conceito, trata-se de um compromisso contínuo e progressivo de competências cidadãs para o avanço em direção a sustentabilidade no âmbito da administração pública.”

Segundo Luiz (2014) na metodologia da Responsabilidade Socioambiental os governos tem atuação direta, pois estabelecem através do seu poder de condução e coerção solução para os problemas ambientais, além de ser um elo de união entre os agentes sociais.

A Agenda 21 Global, segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), é um documento com mais de 500 páginas, elaborado pelos 179 países participantes da Rio 92, dividido em 40 capítulos e subdividido em 04 seções: dimensões sociais e econômicas, conservação e gestão dos recursos para o desenvolvimento, fortalecimento do papel dos grupos principais e meios de implementação.

Além da Agenda 21, resultaram da Rio 92 quatro outros acordos: a Declaração do Rio, a Declaração de Princípios Sobre o Uso das Florestas, a Convenção sobre a Diversidade Biológica e a Convenção sobre Mudanças Climáticas (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

O termo “Agenda 21” tem esse nome porque se refere às preocupações com o nosso futuro, agora, a partir do século XXI, por meio de um novo modelo de desenvolvimento, que projeta programas para construir sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. (Ministério do Meio Ambiente [MMA], 2016).

3.2 Responsabilidade socioambiental no poder judiciário

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2015), o comprometimento com a questão ambiental tem aumentado e adquirido proporções cada vez maiores, não sendo mais apenas um assunto discutido por ambientalistas e técnicos da área, mas tornando-se assunto de todos. O que envolve o âmbito do poder judiciário, em face da problemática ambiental vivida. Isso tem levado as pessoas a criarem espaços de discussões, de debates e a procurarem soluções para esses problemas.

O CNJ por meio da Resolução 201 de 3 de março de 2015 determinou a todos os órgãos de Poder Judiciário a implantação do Plano de Gestão Logística Sustentável, que deverão adotar modelos de gestão organizacional e de processos estruturados na promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.

Preconiza no capítulo II do plano de logística sustentável do poder judiciário (PLS-PJ): “Art. 10. O PLS-PJ é instrumento vinculado ao planejamento estratégico do Poder Judiciário, com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, que permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade que objetivem uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão.

Art. 11. Ficam instituídos os indicadores mínimos para avaliação do desempenho ambiental e econômico do Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário (PLS-PJ), conforme Anexo I, que devem ser aplicados nos órgãos e conselhos do Poder Judiciário.

Art. 12. Os órgãos e conselhos do Poder Judiciário deverão constituir comissão gestora do PLS-PJ composta por no mínimo 5 (cinco) servidores, que serão designados pela alta administração no prazo de 30 dias a partir da constituição das unidades ou núcleos socioambientais.

§ 1º A comissão gestora do PLS-PJ será composta, obrigatoriamente, por um servidor da unidade ou núcleo socioambiental, da unidade de planejamento estratégico e da área de compras ou aquisições do órgão ou conselho do Poder Judiciário.

§ 2º A comissão gestora do PLS-PJ terá a atribuição de elaborar, monitorar, avaliar e revisar o PLS-PJ do seu órgão.” (Conselho Nacional de Justiça [CNJ], 2015).

Salienta-se que os objetivos de eficiência podem ser alcançados pelas organizações públicas ao adotarem um modelo de gestão organizacional com base no gerenciamento de projetos, pois qualquer alteração que se pretenda realizar na dinâmica de uma organização ou da própria sociedade, lida com fatores críticos que geram resistência à mudança.

3.3 Agenda ambiental na administração pública (A3P)

Diante das características em comum no círculo das instituições públicas, principalmente em relação a estrutura logística, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) criou a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

A A3P tem como princípios a inserção dos critérios ambientais; que vão desde uma mudança nos investimentos, compras e contratação de serviços pelo governo; até uma gestão adequada dos resíduos gerados e dos recursos naturais utilizados tendo como principal objetivo a melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho (MMA, 2015).

A A3P tem sido o principal programa da administração pública de gestão socioambiental. Implementado por diversos órgãos e instituições públicas das três esferas de governo, no âmbito dos três poderes, podendo ser usado como modelo de gestão socioambiental por outros segmentos da sociedade (MMA, 2009).

Surgida em 1999 como um projeto do Ministério do Meio Ambiente, a Agenda buscava revisar padrões de produção e consumo e a adoção de novos referenciais de sustentabilidade ambiental nas instituições da administração pública. Dois anos após o lançamento do projeto, foi criado o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, cujo objetivo era sensibilizar os gestores públicos para a importância das questões ambientais, estimulando-os a incorporar princípios e critérios de gestão ambiental em suas atividades rotineiras (MMA, 2009).

O programa está fundamentado nas recomendações do Capítulo IV da Agenda 21, que indica aos países o “estabelecimento de programas voltados ao exame dos padrões insustentáveis de produção e consumo e o desenvolvimento de políticas e estratégias nacionais de estímulo a mudanças nos padrões insustentáveis

de consumo”, no Princípio 8 da Declaração do Rio/92, que afirma que “os Estados devem reduzir e eliminar padrões insustentáveis de produção e consumo e promover políticas demográficas adequadas” e, ainda, na Declaração de Johannesburg, que institui a “adoção do consumo sustentável como princípio basilar do desenvolvimento sustentável” (MMA, 2015).

Em 2012, a publicação do Decreto nº 7.746, que estabeleceu critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, também determinou a adoção de iniciativas, dentre elas a A3P, referentes ao tema da sustentabilidade pelos órgãos e entidades federais, bem como suas vinculadas (MMA, 2015).

Ainda segundo o MMA, são seis os eixos temáticos que instruem a elaboração da A3P:

- a) Gestão de Resíduos;
- b) Licitação Sustentável;
- c) Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho;
- d) Sensibilização e Capacitação de Servidores e
- e) Uso Racional de Recursos e Construções Sustentáveis.

4 PLANEJAMENTO E O PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

4.1 Conceituação de planejamento

Segundo Maximiano (2004, p. 131) “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.[...]”

Para CHIAVENATO (2004 p. 209), o planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.

O planejamento é o ponto inicial do processo administrativo, com a definição dos objetivos da organização e distinção das políticas, metodologia e estratégias alinhadas para o alcance desses objetivos. O planejamento é a chave que dispara o alcance de maiores patamares de desempenho no setor público

De acordo com Matias-Pereira (2009) o planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, cabido pelos benefícios que o instrumento traz às organizações. A administração pública abrange todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos.

Andrade et al. (2005) afirmam que o planejar é primordial ao administrador público responsável. O planejamento é o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população.

4.2 Tipos de planejamento

De acordo com Oliveira (2001), considerando os altos níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento em seus três tipos correlaciona-se aos níveis de decisão através de uma pirâmide organizacional, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2001, p. 45)

O planejamento estratégico, segundo Maximiano (2000), é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que pretende oferecer, como, também, os clientes e mercados que pretende atingir.

Segundo Sampaio (2000, p.29): “O planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de *feedback* em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.”

De acordo com Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O planejamento tático segundo Chiavenato (2000) abrange determinados setores da organização, é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

Outro aspecto levantado por Oliveira (2003, p. 48), é que “o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.”.

O planejamento operacional conforme Chiavenato (2000) abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização. Logo, o planejamento operacional geralmente é desenvolvido com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Oliveira (2003, p. 49), disserta que, “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

4.2.1 Planejamento estratégico e suas fases

Segundo OLIVEIRA (1991), o planejamento estratégico é considerado um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

O planejamento, dizem STONER & FREEMAN (1995), possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

MINTZBERG (1987) alega que as organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais.

Portanto, o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do futuro da organização.

O planejamento estratégico não é de acordo com TIFFANY & PETERSON (1998), uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. Segundo os autores, o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços, os valores a serem oferecidos ao cliente, as vantagens em longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

5 METODOLOGIA

5.1 Campo de pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo mostrar de forma clara as melhores estratégias e os resultados obtidos no estudo sobre a logística sustentável no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

Com a publicação em 3 de março de 2015, da Resolução CNJ nº 201, que determinou a criação de unidades ou núcleos socioambientais, o estabelecimento de suas competências e a implantação do respectivo Plano de Logística Sustentável (PLS), e em atendimento também a Resolução TSE nº 23.474 de 2016, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, instituiu a Comissão Gestora do PLS em maio de 2016 via Resolução nº 8.917, bem como criou o Núcleo Socioambiental pela Resolução nº 8.925 de junho de 2016 (TRE-MA, 2017).

O PLS do TRE-MA foi criado pela “Comissão Gestora do PLS-TRE-MA”, composta por dez membros entre titulares e suplentes, da qual fazem parte o Diretor Geral do TRE-MA como presidente da comissão, Secretários, Analistas e Técnicos Judiciários. Essa comissão foi instituída pela Resolução nº 8.917 de 09 de maio de 2016.

5.2 Etapas da pesquisa

Este trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira constituiu-se em um levantamento bibliográfico sobre os temas: responsabilidade socioambiental e o PLS do TRE-MA.

Segundo Marconi & Lakatos (2006) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto.

Para cumprir essa fase, foram consultados o PLS-TRE-MA, visita in loco ao local pesquisado, livros, artigos científicos e sítios eletrônicos do Ministério do Meio Ambiente, Conselho Nacional de Justiça, Tribunais de Justiças Estaduais etc.

A segunda fase constituiu-se de entrevistas com os gestores do PLS-TRE-MA dos Planos de Ação e Metas. As entrevistas foram do tipo Padronizada ou

Estruturada, que se segundo Marconi & Lakatos (2006) se caracterizam pelo entrevistador seguir um roteiro previamente estabelecido, com perguntas pré-determinadas, conforme um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Os formulários foram disponibilizados fisicamente aos entrevistados (APÊNDICE A) e dúvidas e maiores esclarecimentos foram sanados por contatos telefônicos. Os objetivos desta fase foram conhecer o perfil dos gestores; os resultados até agora conquistados e os desafios encontrados para alcançar as metas estabelecidas. A pesquisa tem o caráter qualitativo.

A equipe responsável pelos Planos de Ação é composta por cinco serventuários do quadro efetivo; todos responderam a entrevista.

Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988, p.71) relatam a pesquisa como “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe”.

Segundo Bauer e Gaskell (2000), a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para explicar alguns achados específicos.

Para Gil (1999), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais.

Segundo Rosa; Arnoldi (2006 p. 87), em relação às outras técnicas de questionários, formulários, leitura documentada e observação participativa, as entrevistas apresentam vantagens que podem aqui ser evidenciadas:

Importante ressaltar que, apesar das vantagens apresentadas, a entrevista de cunho qualitativo, por si só, não garante a fidelidade dos dados e informações coletadas. A pesquisa deve ser utilizada em sintonia com outros métodos de coleta de dados para que os resultados qualitativos almejados possam ser fidedignos e retratarem realmente o âmbito no qual está inserido o objeto da pesquisa.

6 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

Segundo Chiavenato (2014), os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais devem conduzir ao cumprimento do objetivo que os comanda. É um curso predeterminado de ação sobre um período específico e que representa uma resposta projetada a um ambiente antecipado, no sentido de alcançar um conjunto específico de objetivos adaptativos.

O Plano de Logística Sustentável (PLS) foi criado com base em diagnósticos levantados das áreas abrangidas pelos indicadores, e supre a elaboração do Plano de Gestão Socioambiental (PGS) solicitado pela Agenda Ambiental A3P.

De acordo com TRE/MA (2016) o PLS foi planejado para um período de cinco anos, logo, o projeto pode ser considerado um planejamento estratégico no âmbito da instituição.

O Plano de Gestão de Logística Sustentável tem como objetivos: Consolidar, organizar, aprimorar e sistematizar as boas práticas de sustentabilidade, racionalização e consumo consciente de materiais e serviços, já em andamento no TRE-MA, e fornecer diretrizes para novas ações, constituindo assim uma Política Interna de Gestão Socioambiental.

A estruturação do PLS do TRE-MA dividiu-se em dez temas agrupados da seguinte maneira:

- a) uso eficiente do papel, copos descartáveis, água, impressão e telefonia;
- b) energia elétrica;
- c) água e esgoto;
- d) gestão de resíduos;
- e) gasto com reformas;
- f) limpeza;
- g) vigilância;
- h) veículos e combustível;
- i) qualidade de vida;
- j) capacitação socioambiental

Os Planos de Ação destes temas estão sob a responsabilidade de cinco servidores efetivos do TRE-MA.

6.1 Uso eficiente do papel, copos descartáveis, água, impressão e telefonia.

Com um total de trinta e dois indicadores, esse plano de ação tem como objetivo a racionalização, consumo consciente e combate ao desperdício de materiais e insumos com a consequente otimização nos gastos e melhoria nos processos (TRE/MA, 2016).

Dentre os subprodutos da madeira um merece atenção especial: o papel. Nas atividades desenvolvidas na administração pública o papel é um dos principais recursos naturais consumidos. O papel A4 - 75 g/m² ocupa posição de destaque quanto ao uso nas ações rotineiras. Entretanto, também fazem parte do uso diário das instituições públicas os envelopes, cartões de visita, agendas, papéis de recado, entre outros, todos envolvendo grandes quantidades de papel (MMA, 2009).

Os plásticos por sua vez são compostos por moléculas orgânicas poliméricas, unidades de matéria muito longas nas quais uma pequena unidade estrutural repete-se inúmeras vezes. O polímero orgânico mais simples é o polietileno. Dependendo da forma exata em que tem lugar a polimerização, é formado o polietileno de baixa densidade (LDPE), o plástico designado para efeitos de reciclagem com o número 4, ou o polietileno de alta densidade (HDPE), designado com o número 2. Se um dos átomos ligados a cada segundo átomo de carbono de cada cadeia é o cloro - Cl, em lugar de hidrogênio, o polímero obtido é o PVC poli (cloreto de vinila), que usa como símbolo de reciclagem o número 3. Se o substituto é um grupo de metila, em vez de cloro, temos o polipropileno (símbolo de reciclagem 5) e, se é um anel de benzeno, obtemos o poliestireno (símbolo 6). O outro plástico comumente reciclado (símbolo 1), é o PET - poli (etileno tereftalato). As matérias-primas a partir das quais são fabricados os plásticos são obtidas do petróleo cru (exceto o cloro do PVC) (MMA, 2009).

A água é elemento essencial à vida e é básica para as atividades sociais e produtivas do ser humano: abastecimento público, geração de energia, agropecuária, recreação, transporte fluvial e marítimo, indústria, aquicultura, comércio e serviços, ou seja, a água é geradora de todos os sistemas necessários e formadores da sociedade. Porém, o aumento da demanda por água, somado ao

crescimento das cidades, à impermeabilização dos solos, à degradação da capacidade produtiva dos mananciais, à contaminação das águas e ao desperdício estão conduzindo a um quadro preocupante em relação à sustentabilidade do abastecimento público. A Constituição Federal de 1988 define que “os bens componentes do meio ambiente, como a atmosfera, a água, o solo, os elementos da biosfera, a fauna e a flora, são bens ambientais”. Assim sendo, a água é um bem ambiental por ser um dos elementos formadores do meio ambiente e um bem de uso comum do povo (MMA, 2009).

Consumo consciente, consumo verde, consumo responsável são nuances do Consumo Sustentável, cada um focando uma dimensão do consumo. O consumo consciente é o conceito mais amplo e simples de aplicar no dia a dia: basta estar atento à forma como consumimos – diminuindo o desperdício de água e energia, por exemplo (MMA, 2009).

Nesse patamar o gasto financeiro com telefonia reflete em um consumo sustentável, ou seja, se desperdício e consumindo apenas o necessário.

Para atingir os objetivos de cada tema o Núcleo Socioambiental, responsável pelos planos desenvolveu a campanha de interna de consumo consciente da utilização do papel por meio de cartazes distribuídos pelo Tribunal e Zonas Eleitorais. Implantação do PJE (Processo Judicial Eletrônico) na Sede do TRE-MA e configuração das impressoras para modo frente-verso.

Implantação de impressoras compartilhadas, ilhas de impressão, em locais estratégicos, à ser definido pela Comissão gestora do PLS, na sede do Tribunal. Remanejamento das impressoras já instaladas para alinhar a demanda necessária, por sala. Na Sede e Fórum da Capital.

No que tange o tema água houve a aquisição de garrafas para água, tipo *squeezes*, para todos os servidores e colaboradores da Sede e Fórum da Capital.

Na telefonia houve a implantação de cotas mensais, de R\$ 100,00 para servidores e colaboradores realizarem ligações em telefones fixos e implantação de cotas mensais, de acordo com o cargo exercido para servidores realizarem ligações em telefones móveis.

6.2 Energia elétrica

Segundo o MMA (2009) a energia elétrica se tornou um dos bens de consumo fundamentais para as sociedades modernas. Ela é utilizada para gerar iluminação, movimentar máquinas e equipamentos, controlar a temperatura produzindo calor ou frio, agilizar as comunicações, etc. Da eletricidade dependem a produção, locomoção, eficiência, segurança, conforto e vários outros fatores associados à qualidade de vida. Os benefícios proporcionados pelo desenvolvimento tecnológico têm uma contrapartida, que é o crescimento constante do consumo de energia. Para que se enfrente o aumento da demanda no futuro é preciso encarar o uso da energia sob a ótica do consumo sustentável, ou seja, aquele que atende às necessidades da geração atual sem prejuízo para as gerações futuras. Isso significa eliminar desperdícios e buscar fontes alternativas que sejam mais eficientes e seguras, tanto para o homem como para o meio ambiente.

São cinco indicadores que buscam promover economia, uso racional e eficiente da energia elétrica no TRE-MA. O Núcleo Socioambiental do TRE-MA foi o responsável por desenvolver e aplicar todos os projetos neste tema.

Após um relatório solicitado pelo Núcleo Socioambiental, percebeu-se que centenas de computadores permaneciam ligados fora do horário de expediente, incluindo finais de semana, o que diminui a vida útil do equipamento e onera a conta de energia. Nas 111 zonas eleitorais do Estado do Maranhão, cerca de 170 equipamentos permaneciam ligados durante o final de semana, e durante a semana à noite cerca de 300 máquinas eram deixadas ligadas pelos servidores por descuido ou desleixo. Com base nessa informação, foi instituída uma Instrução Normativa da Direção Geral, que cria regras para o monitoramento e permite punições em caso de reincidências. Como cada computador possui um número identificador *internet protocol* - IP e este via número de patrimônio a um servidor específico, o sistema NETMONITOR envia automaticamente um e-mail ao servidor que deixou sua máquina ligada com uma mensagem e aviso. Esses registros são analisados mensalmente para ações cabíveis.

Houve ainda o projeto *ranking* das Zonas Eleitorais, que divulga quadrimestralmente as Zonas mais sustentáveis no sentido de consumo energético

e a implantação de usina de geração fotovoltaica em um Fórum do interior do Estado (Cartório Modelo), projeto em execução.

Por meio do Edital de Chamada Pública da Companhia Energética do Maranhão – CEMAR, o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão teve seu projeto aprovado e obteve recursos da ordem de R\$ 300 mil reais para troca de 2990 lâmpadas fluorescentes, por lâmpadas de led, sem nenhum custo ao Tribunal. A Economia anual gerada pela troca das lâmpadas é de cerca de R\$ 80 mil por ano.

O Programa de Eficiência energética é uma determinação normatizada pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão foi o único órgão público contemplado em 2016. Dentro deste programa também foi ministrado um curso para os servidores sobre o uso racional e seguro da energia elétrica.

Frize-se que ainda não houve a mensuração oficial por parte dos gestores sobre o total de economia obtida através dos programas desenvolvidos.

6.3 Água e esgoto

Visando a equidade na utilização dos corpos hídricos e a manutenção de sua qualidade, ações para o uso sustentável da água estão sendo difundidas no mundo inteiro. No âmbito da administração pública já foram documentados várias medidas adotadas para conter o desperdício no consumo de água. Entre essas medidas destacam-se o uso de aparelhos economizadores como por exemplo vasos sanitários com caixa acoplada, registro com sensor, acionamentos temporizados, vasos a vácuo, entre outros aparelhos. A adoção dessas medidas tem como intuito a maximização da eficiência do uso da água dentro dos edifícios que compõem a administração pública e podem ser facilmente adotadas seja em edifícios em construção como naqueles já construídos. Também podem ser adotadas medidas como a instalação de um sistema de reaproveitamento das águas pluviais e do sistema de reuso das águas cinzas. O reaproveitamento das águas pluviais compreende a coleta, filtragem e armazenamento das águas das chuvas que podem ser usadas em vários pontos como por exemplo o vaso sanitário, irrigação, lavanderia e na lavagem de automóveis e calçadas. (MMA, 2009).

O objetivo neste plano consistiu na implantação de um sistema de captação, armazenamento e reuso da água proveniente do processo de condensação dos condicionadores de ar do prédio sede do TRE/MA.

O reaproveitamento/reuso da água é o processo pelo qual a água, tratada ou não, é reutilizada para o mesmo ou outro fim, Segundo Ribeiro (2012), consiste no uso de água residuária ou água de qualidade inferior tratada ou não. Nesse sentido, pode-se dizer que, de acordo com o artigo 2º da Resolução nº 54 de 28 de novembro de 2005, do Conselho Nacional de Recursos Hídricos – CNRH possui as seguintes definições:

- a) Água residuária: Esgoto, água descartada, efluentes líquidos de edificações, indústrias, agroindústrias e agropecuária, tratadas ou não;
- b) Reuso de água: Utilização de água residuária;
- c) Água de reuso: Água residuária, que se encontra dentro dos padrões exigidos para sua utilização nas modalidades pretendidas;
- d) Reuso direto de água: Uso planejado de água de reuso, conduzida ao local de utilização, sem lançamento ou diluição prévia em corpos hídricos superficiais ou subterrâneos;
- e) Produtor de água de reuso: Pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, que produz água de reuso;
- f) Distribuidor de água de reuso: Pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, que distribui água de reuso;
- g) Usuário de água de reuso: Pessoa física ou jurídica, de direito público.

A água de reuso é imprópria para o consumo, mas pode ser utilizada com diversos propósitos, como, por exemplo, geração de energia, refrigeração de equipamentos, lavagem de veículos, irrigação, etc.

A prática do reuso permite que um volume maior de água permaneça disponível para outras finalidades, garantindo seu uso racional e reduzindo a demanda de água sobre os mananciais, uma vez que há substituição do uso de água potável por uma de qualidade inferior. (FETRANSPOR, 2012).

Segundo o Núcleo Socioambiental, responsável pelo projeto, a economia gerada ao TRE-MA é de R\$ 6.000,00 por ano, e deixam de ser desperdiçados anualmente 1.080.000 litros de água, logo é perceptível, assim, que o reaproveitamento do objeto em tela dará de forma positiva para organização, uma

reutilização mais precisa da água, e dessa forma, tornar explícito a preocupação e comprometimento deste Tribunal com o meio ambiente e a grande preocupação do uso correto dos nossos recursos naturais.

6.4 Gestão de resíduos

O Decreto nº 5.940/06, publicado em 26 de outubro de 2006, instituiu a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta na fonte geradora e sua destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis e constituiu a Comissão da Coleta Seletiva Solidária, criada no âmbito de cada órgão e entidade da administração pública federal direta e indireta com o objetivo de implantar e supervisionar a separação dos resíduos recicláveis descartados na fonte geradora e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis (MMA, 2009).

A reciclagem corresponde a seis indicadores do plano de ação para esse tema, o projeto de readequação das lixeiras do TRE-MA foi desenvolvido para separação dos itens de coleta seletiva, principalmente o papel. Há lixeiras em cada setor específicas apenas para esse resíduo. Todo material descartado adequadamente beneficia cooperativas de catadores de materiais recicláveis e gera renda às famílias cooperadas, atualmente são 16 famílias da Cooperativa conveniada ao Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão.

6.5 Gastos com reformas

Apesar do tema construções e reformas sustentáveis não ser novo, a maioria dos prédios públicos não foi desenvolvido de forma sustentável com aproveitamento dos recursos naturais como, por exemplo, o uso de energia solar ou das correntes de vento. Na administração pública poucos foram as edificações projetadas de maneira sustentável. Porém, mesmo em um prédio já construído, é possível adotar medidas que visem a efficientização dos recursos naturais. Algumas medidas que podem ser adotadas são o incentivo a materiais de construção com certificado de origem que atestem a produção através de uma cadeia “limpa” na fase de construção, a adoção de um sistema de reaproveitamento e reuso das águas e a

adoção de um sistema de iluminação eficiente. Essas últimas medidas podem ser adotadas em qualquer fase da obra inclusive após a construção. A implantação dessas medidas pode ser adotada tanto em edifícios em construção como naqueles já construídos. A instalação dessas medidas gera uma economia substancial de recursos naturais contribuindo não apenas para a manutenção do equilíbrio ambiental como também na redução de gastos para o setor público (MMA, 2009).

Esse tema possui três indicadores que referem-se às despesas realizadas com obras, reformas e mudança de leiaute (padronização de espaço, iluminação e móveis) nas reformas e novas construções. Não foi desenvolvido nenhum projeto que contemple ações voltadas a esse tema.

6.6 Limpeza e vigilância

A política pública compreende um elenco de ações e procedimentos que visam à resolução pacífica de conflitos em torno da alocação de bens e recursos públicos, sendo os personagens envolvidos nesses conflitos denominados “atores políticos”. A sustentabilidade econômica, social e ambiental é um dos grandes desafios da humanidade e exige ação do poder público para que seja possível garantir a inserção da variável socioambiental no processo decisório, particularmente na formulação das políticas públicas (MMA, 2009).

Os quatorze indicadores que compõem os temas de limpeza e vigilância referem-se ao serviço terceirizado que é prestado através de processo licitatório, neste caso há um acompanhamento da Secretaria de Administração e Finanças do TRE-MA para mensuração dos gastos com os prestadores de serviços, o objetivo principal é análise dos resultados comparando ao período atual obtendo suas variações, positivas ou negativas, porém, não há nenhum plano de ação que vise otimizar esses temas.

6.7 Veículos e combustíveis

Com vinte e quatro indicadores os temas objetivam a gestão da mobilidade do órgão e dos gastos com a frota oficial para a maior eficiência na gestão e nas aquisições dos veículos, além do monitoramento do consumo dos diversos tipos de combustíveis utilizados na frota de veículos oficiais.

As crescentes taxas de urbanização, a deficiência de políticas públicas de transporte em massa e mesmo os incentivos à produção e consumo de veículos no país têm implicado em um aumento expressivo da motorização individual (automóveis e motocicletas), além de apontar cenários de forte expansão nesses segmentos do transporte de passageiros. O mesmo vale para o transporte de cargas, cuja frota de veículos pesados reflete assimetrias profundas de uma logística baseada prioritariamente no transporte por caminhões, relegando a planos de menor expressão modais meios como o ferroviário e o aquaviário. Esse é um quadro que confirma a condição dos veículos automotores rodoviários como grandes fontes emissoras de poluentes para a atmosfera e que demandam, a partir do melhor conhecimento sobre as mesmas, a adoção de múltiplas medidas de controle (MMA, 2011).

Para racionalizar esses recursos a Secretaria de Administração e Finanças, responsável pelo controle dos indicadores está realizando a logística integrada de veículos com os órgãos públicos federais e estaduais. Projeto Ecoliga, Termo de Cooperação Técnica entre entes federais e estaduais em prol da sustentabilidade. Página eletrônica específica para troca de informações sobre saída e rotas de veículos.

6.8 Qualidade de vida

Ao todo são sete indicadores que trazem a valorização, satisfação e inclusão da força produtiva da instituição. São medidas em seu total as participações do corpo funcional em eventos de ações de qualidade de vida no trabalho, a quantidade de ações de qualidade de vida no trabalho organizadas e realizadas pelo próprio órgão ou em parcerias e o percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho.

Segundo o MMA (2009), tal qualidade de vida visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Portanto, a ideia principal é a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao melhorar a satisfação do trabalhador dentro de seu contexto laboral, melhora-se consequentemente a produtividade.

Nesse tema a Secretaria de Gestão de Pessoas, Comissão de Responsabilidade Social e Comissão de Acessibilidade trabalham em conjunto para o fortalecimento das ações que já estão em andamento promovendo atividades educativas que visem motivar e comprometer magistrados servidores, prestadores de serviço e público em geral, garantindo a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho. São realizadas palestras com *coach* sobre qualidade de vida no trabalho, enfatizando a responsabilidade social, corrida contra a corrupção que tem um percurso de até 10km, semana do servidor com diversas atividades voltadas para os servidores do TRE-MA, entre outras.

6.9 Capacitação socioambiental

A capacitação é uma ação que contribui para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais nas questões relativas à gestão socioambiental e, ao mesmo tempo, fornece aos servidores oportunidade para desenvolver habilidades e atitudes para um melhor desempenho das suas atividades, valorizando aqueles que participam de iniciativas inovadoras e que buscam a sustentabilidade. Os processos de capacitação promovem ainda um acesso democrático a informações, novas tecnologias e troca de experiências, contribuindo para a formação de redes no setor público.

Nesse eixo a Secretaria de Gestão de Pessoas desenvolveu a Semana do Meio Ambiente, que ocorreu pela primeira vez em 2017 com a realização de palestras, oficinas, exposições e capacitações dos servidores e funcionários em geral.

6.10 Planos de ação e cronograma de execução

O Quadro 1 indica os planos de ação e cronograma de execução do PLS no TRE-MA

Quadro 1 – Planos de ação e cronograma de execução do PLS no TRE-MA

(continua)

Temas	Plano de ação e metas	Cronograma
Papel, Copos Descartáveis, Água envasada em embalagem plástica, Impressão e Telefonia	Campanha de interna de consumo consciente da utilização do papel por meio de cartazes distribuídos pelo Tribunal e Zonas Eleitorais.	Início: Jul/2017 Campanha permanente.
	Implantação do PJE (Processo Judicial Eletrônico) na Sede do TRE-MA. (1ª etapa)	Início: Set/2017 Ação permanente.
	Implantação do PJE (Processo Judicial Eletrônico) nas Zonas Eleitorais do TRE-MA. (2ª etapa)	Início: Após as eleições de 2018 Ação permanente
	Configuração das impressoras para modo frente-verso.	Início: Jul/2017 Final: Set/2017.
	Aquisição de garrafas para água, tipo squeezes, para todos os servidores e colaboradores da Sede e Fórum da Capital. (1ª etapa)	Início: Jul/2017 Final: Jul/2017.
	Aquisição de garrafas para água, tipo squeezes, para todos os servidores e colaboradores das Zonas Eleitorais do interior do Estado. (2ª etapa).	Início: Após eleições. Final: Abr/2019
	Aquisição de canecas para café, para serem distribuídas a todos os servidores e colaboradores da Sede e Fórum da Capital. (1ª etapa).	Início: Mar/2019 Campanha permanente
	Aquisição de canecas para café, para serem distribuídas para todos os servidores e colaboradores das Zonas Eleitorais do interior do Estado. (2ª etapa).	Início: Mar/2019 Campanha permanente
	Aquisição de bebedouros de pressão, com filtros, a serem instalados nos corredores da Sede do Tribunal em substituição aos bebedouros de garrafões de 20 litros, existentes em cada seção.	Início: Jun/2019 Final: Ago/2019
	Implantação de impressoras compartilhadas, ilhas de impressão, em locais estratégicos, à ser definido pela Comissão gestora do PLS, na sede do Tribunal.	Início: Ago/2017 Final: Ago/2017
	Remanejamento das impressoras já instaladas para alinhar a demanda necessária, por sala. Na Sede e Fórum da Capital.	Início: Ago/2017 Final: Ago/2017.
	Implantação de cotas mensais, de R\$ 100,00 para servidores e colabores realizarem ligações em telefones fixos.	Início: Jun/2017 Final: Jun/2017

Quadro 1 – Planos de ação e cronograma de execução do PLS no TRE-MA

(conclusão)

Temas	Plano de ação e metas	Cronograma
Energia Elétrica	Aderir ao programa de eficiência energética da distribuidora local de energia elétrica.	A depender da chamada pública anual
	Monitoramento remoto dos computadores que permanecem ligados fora do horário de expediente em sistema próprio desenvolvido pelo TRE-MA (NETMONITOR)	Início: Jun/2017 Final: Jun/2017
	Projeto Ranking das Zonas Eleitorais, que divulga trimestralmente as Zonas mais sustentáveis no sentido de consumo energético.	Início: Jun/2017 Final: Jun/2017
	Implantação de usina de geração fotovoltaica em um Fórum do interior do Estado. (Cartório Modelo).	Início: Verba já aprovado para orçamento de 2018. Final: Dez/2018
Água e Esgoto	Reutilização da água de ar-condicionado na Sede do Tribunal, para jardinagem e limpeza de áreas externas. (1ª fase – Prédio Novo SEDE)	Início: Jul/2017 Final: Jul/2017
	Reutilização da água de ar-condicionado na Sede do Tribunal, para jardinagem e limpeza de áreas externas. (2ª fase – Prédio antigo SEDE)	Início: Out/2017 Final: Out/2017
Gestão de Resíduos	Conserto da balança, já adquirida, para pesagem do material destinado à reciclagem, para correta mensuração.	Início: Jul/2017 Final: Jul/2017
Gasto com reformas	Não Informado	Não Informado
Limpeza e Vigilância	Não Informado	Não Informado
Veículos e Combustível	Realizar logística integrada de veículos com os órgãos públicos federais e estaduais. Projeto Ecoliga, Termo de Cooperação Técnica entre entes federais e estaduais em prol da sustentabilidade. Página eletrônica específica para troca de informações sobre saída e rotas de veículos.	Início: Jun/2017 Final: Jun/2017
Qualidade de Vida	Fortalecer as ações em conjunto com as Comissões de Acessibilidade e Responsabilidade Social do TRE-MA.	Início: Ago/2017 Ação permanente
Capacitação Socioambiental	Realização anual de Seminário sobre sustentabilidade no setor público. Projeto Ecoliga.	Início: Out/2017 Ação anual

Fonte: Autor (2018) com base nos dados do PLS TRE-MA (2016).

7 RESULTADOS E ANÁLISES

A estrutura logística que apoia o TRE-MA é grande, complexa e cara, mesmo sendo considerado um Tribunal de pequeno porte frente a outras unidades da federação. Atender a uma demanda pública cada vez maior dentro do arcabouço da sustentabilidade é um desafio constante, pois envolve o uso de recursos renováveis, como a água, até os recursos não renováveis, como os minerais dos insumos dos equipamentos de tecnologia, além de uma alta demanda de recursos humanos.

A estrutura dos Planos de Ação não apresenta nenhuma etapa de controle e avaliação, o que compromete a retroalimentação do processo (*feedback*), pois não é possível medir a eficácia das metodologias aplicadas para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

A equipe responsável pelos Planos de Ação é composta por 5 (cinco) servidores públicos efetivos do quadro do TRE-MA e tem formação multidisciplinar: 2 (dois) bacharéis em Direito, 1 (um) bacharel em Ciências Contábeis, 1 (um) bacharel em Ciências da Computação e 1 (um) bacharel em Administração. Esta equipe conta com o apoio de 12 (doze) membros, dentre eles: 1 (um) magistrado, secretários, técnicos e analistas judiciários.

Houve um consenso entre todos os entrevistados que o principal desafio para o cumprimento das metas e objetivos é a falta de engajamento da alta administração, responsável pelo alçamento dos projetos e liberação de recursos no tocante do PLS-TRE-MA. Há de se frizar que a composição TRE-MA segue as diretrizes constitucionais. O artigo 120 da Constituição Federal do Brasil determina que "haverá um Tribunal Regional Eleitoral na capital de cada estado e no Distrito Federal". Determina também, em seu parágrafo primeiro, a composição deles:

- I - mediante eleição, pelo voto secreto:
 - a) de dois juízes dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça;
 - b) de dois juízes, dentre juízes de direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça;
- II - de um juiz do Tribunal Regional Federal com sede na capital do estado ou no Distrito Federal, ou, não havendo, de juiz federal, escolhido, em qualquer caso, pelo Tribunal Regional Federal respectivo;
- III - por nomeação, pelo Presidente da República, de dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

O parágrafo segundo do artigo 121 determina que "os juízes dos tribunais eleitorais, salvo motivo justificado, servirão por dois anos, no mínimo, e nunca por mais de dois biênios consecutivos, sendo os substitutos escolhidos na mesma ocasião e pelo mesmo processo, em número igual para cada categoria".

Tal característica reflete diretamente nas ações do PLS, com a mudança de gestor a cada dois anos ou menos gera impactos de prazos a serem cumpridos e custos, uma vez que toda conjuntura organizacional muda com o novo gestor.

Também foi observado por todos os entrevistados que os servidores e prestadores de serviços do TRE-MA foram receptivos quanto à implantação do PLS-TRE-MA, o que demonstra interesse e preocupação desse público com as questões ambientais e como a instituição está se movimentando para mudar suas práticas.

Quando questionados sobre quais os principais impactos que o TRE-MA pretende obter com a implantação do PLS os entrevistados consensualmente relataram que a redução de custos é o principal impacto esperado após a total implantação PLS.

Muitos resultados já foram percebidos e alcançados, porém, ainda não há mensuração oficial da economicidade.

No uso eficiente do papel, copos descartáveis, água, impressão e telefonia: a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJE) foi um marco para economia de papel, uma vez que os processos tramitam digitalmente, bem como adoção das impressoras compartilhadas que imprimem em frente e verso. Todos os servidores da sede em São Luís já receberam garrafas para água, gerando economia na compra de copos descartáveis, porém, ainda não foram colocados os bebedouros com filtros para substituírem os de garrafões de 20 litros. As cotas telefônicas já estão implantadas levando o usuário à prudência no uso do mesmo.

No quesito energia elétrica as metas e objetivos foram atingidos; há, ainda, um projeto em execução da usina fotovoltaica que será implementada no prédio sede do TRE-MA e um cartório eleitoral do interior a ser escolhido.

O reuso da água foi implementado com sucesso atingindo o objetivo, com expectativa de redução na conta em cerca de seis mil reais.

Na gestão dos veículos e combustíveis foi destacada a Ecoliga que foi criada em 2016 para fomentar, inicialmente, a gestão socioambiental do Tribunal de Justiça do Maranhão, Tribunal Regional Eleitoral, Tribunal Regional do Trabalho e Justiça

Federal. Com o interesse da Universidade Federal do Maranhão, a rede de parceiros foi ampliada. Com essa integração os órgãos compartilham os veículos de acordo com a rota que cada um previamente informa aos participantes na plataforma, assim gera-se economia e os veículos são utilizados em capacidade plena.

Em relação à qualidade de vida mensurou-se as diversas ações que são inseridas como palestras sobre saúde a exemplo da prevenção do câncer de mama e próstata, ações sobre saúde bucal e ações solidárias como doação de sangue.

A capacitação socioambiental foi um marco no ano de 2017 com a semana da sustentabilidade, e a disseminação de ações do PLS-TRE-MA, palestras e oficinas de conscientização dos servidores e prestadores de serviços foram ações concretizadas no intuito do melhoramento na prestação de serviços baseada na sustentabilidade.

Apesar de ainda não obterem resultados oficiais dos indicadores, os diferentes cenários de demanda pelos serviços do TRE-MA, poderão auxiliar a administração nas tomadas de decisões visando o bem-estar e a redução de impacto ambiental.

8 CONCLUSÃO

A elaboração e implantação do Plano de Logística Sustentável no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão é um avanço no que tange a eficiência socioambiental na prestação de serviços desse Tribunal. Porém, as práticas ambientais e sustentáveis no eixo da Administração Pública dependem diretamente do comprometimento e sensibilização de todos os atores envolvidos nos processos, em especial a alta administração.

Percebe-se que a peculiaridade da Justiça Eleitoral, principalmente nos Tribunais de pequeno porte, impede que o PLS seja tratado como ferramenta de gestão interna importante. Porém, não impediu que ações, principalmente ligadas à economicidade de energia elétrica, fossem implementadas, gerando considerável redução de custos e que parcerias e capacitações fossem realizadas.

Dos Planos de Ação analisados, 7 (sete) estão com ações em andamento, sendo que 1 (um) já conseguiu alcançar a meta; e 3 (três) deles não publicaram informações.

A pesquisa realizada permitiu mostrar como o PLS do TRE-MA tornou-se um instrumento de gestão ambiental que permite desdobramentos positivos da administração pública em relação às práticas de sustentabilidade. A ausência da fase de avaliação e os poucos resultados obtidos confirmam a hipótese de que o plano precisa de maior sensibilização das partes envolvidas, principalmente da alta administração do TRE-MA para que o PLS possa cumprir sua missão de maneira sustentável, eficaz e efetiva.

No que tange ao envolvimento da alta administração no PLS, o TRE-MA pode implementar através de resolução que os futuros gestores cumpram com que foi estabelecido no cronograma dos planos de ação e metas. Assim pode-se findar com a problemática da estagnação dos planos a cada troca de gestor.

Destaca-se que o TRE-MA pode criar um plano de indicadores de desempenhos de forma progressiva, sendo trimestral ou semestral para que já se possa medir a eficácia dos planos de ação uma vez que os atuais planos só vão ser mensurados após completarem um ano de efetiva implementação, o que pode demandar em perda para casos de correção dos respectivos planos.

REFERÊNCIAS

Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.cetem.gov.br/sustentavel/planos/a3p/Cartilha_a3p_36.pdf>. Acesso em 21 de dezembro de 2017.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2005.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. 448 p.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos Novos Tempos**, São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Compras Governamentais. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/artigos/compras-compartilhadas-sustentaveis>> Acesso em: 10 de dezembro de 2016

Conselho Nacional de Justiça, gestão socioambiental. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-gestao-socioambiental>>

Conselho Nacional de Justiça, Resolução 201. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2795>> Acesso em: 12 de dezembro de 2016

Constituição da Republica Federativa do Brasil, Art. 120. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html> Acesso em: 13 de dezembro de 2016

FATÁ, R. M., **Os Conceitos Básicos sobre Lixo - Os 5 R's**. publicado em 10-abr-2007 <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/meioambiente/0013.html>> Acesso em 20-dezembro -2016.

FETRANSPOR, Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro. **Reuso de água em garagens de ônibus**. Disponível em: <<http://www.fetranspordocs.com.br/downloads/36Reusoagua.pdf>> Acesso em: 21 dezembro. 2017.

FERREIRA, T. A. **Análise do processo de implantação das compras públicas sustentáveis da Universidade Federal do Ceará fundamentado em um modelo de compras públicas sugerido pelo Governo Federal Brasileiro**. 2014. 99 f. Dissertação (Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional) – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

ICLEI - INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES/Governos Locais pela Sustentabilidade. **Construindo cidades verdes: Manual de políticas públicas para construções sustentáveis**. Organizadores: MACEDO, L. V.; FREITAS, P. G. Ed. 1ª. São Paulo: ICLEI-Brasil, 2011.

LARANJEIRA, Rodnei. **Sustentabilidade Ambiental: Banco de idéias na CP para soluções ambientais**. São Paulo, 2009.

LAS CASAS, A. L. Marketing. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
RIBEIRO, Giselle Smocking Rosa Bernardes; RANGEL, Morgana Batista Alves. **Reuso de água: em garagem de ônibus**. Rio de Janeiro: Fetranspor, 2012.

LUIZ, Lilian Campagnin. **Plano de gestão de logística sustentável: Proposta de um modelo para avaliação do desempenho socioambiental da rede federal de educação profissional e tecnológica**. 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2006

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública contemporânea**. São Paulo, 2009. Editora Atlas.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, G. T. **Ciência Ambiental**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007

Ministério do Meio Ambiente. Disponível em:
<<http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Como%20Implantar%20a%20A3P%20-%202a%20edicao.pdf>> Acesso em: 10 de dezembro de 2016

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p>>. Acesso em 21 de dezembro de 2017.

Ministério do Meio Ambiente (Brasil). **Primeiro Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas por Veículos Automotores Rodoviários – Relatório Final**. Brasília: Estação das Artes, 2011. 114p.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 229p

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SILVEIRA, D. T.; CÓDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009. P. 31 -42.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel C. de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso. **Desenvolvimento Sustentável**. 3ª edição. Petrópolis: Ed. Vozes, 2008.

Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, Portaria 469/2015
<<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-plano-de-logistica-sustentavel>> Acesso em: 12 de dezembro de 2016

WARKEN, Ines Liani Menzel; HENN, Veridiana Jéssica; ROSA, Fabricia Silva da. **Gestão da Sustentabilidade: um estudo sobre o nível de sustentabilidade de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. In: Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Salvador, v. 4, n. 3, p. 147 – 166, set./dez., 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA APLICADA JUNTO AOS SERVIDORES MEMBROS DA COMISSÃO GESTORA DO PLS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente questionário é parte integrante da pesquisa da aluno MAURO ANTONIO LOPES VIEIRA, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, que se destina à elaboração da monografia de conclusão de curso, intitulada “Logística Sustentável no Setor Público: um estudo de caso do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão”, sob a orientação do Prof. Ms. MIGUEL MUBÁRACK HELUY. As informações coletadas pelo presente questionário serão utilizadas apenas para fins da elaboração do citado trabalho, podendo ocorrer a reprodução integral/de partes do conteúdo, respeitando, no entanto, o sigilo e o anonimato dos participantes. A participação nessa pesquisa é voluntária, gratuita e com fins científicos. Sua opinião será de valiosa contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa. Desde já agradecemos sua prestigiosa participação.

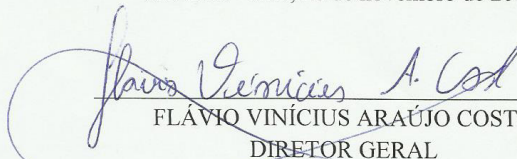
1. Qual o seu cargo ou função no TRE-MA?
2. Qual sua formação acadêmica?
3. Como foi a receptividade dos servidores e prestadores de serviços nas ações do Plano de Logística Sustentável?
4. Em qual (is) Plano (s) de Ação que o (a) senhor (a) está envolvido (a)?
 - I - Uso eficiente do papel, copos descartáveis, água, impressão e telefonia. ()
 - II - Energia elétrica () III - Água e esgoto () IV - Gestão de resíduos ()
 - V - Gastos com reformas () VI - Limpeza e vigilância ()
 - VII - Veículos e combustíveis () VIII -Qualidade de vida ()
 - IX - Capacitação socioambiental ()
5. Quais os resultados obtidos até o momento pelo Plano de Ação sob sua responsabilidade?
6. Qual a importância de alcançar os objetivos/metast desse plano de ação do que diz respeito a sustentabilidade?
7. Qual (is) o (s) principal (is) desafio (s) para a implantação do Plano de Ação de sua responsabilidade?

ANEXO A - AUTORIZAÇÃO

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

FLÁVIO VINÍCIUS ARAÚJO COSTA, RG 18948662001-4, ocupante do cargo Diretor Geral do **TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO**, autorizo a divulgação do nome da instituição, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **MAURO ANTONIO LOPES VIEIRA**, matrícula nº 2011001402, aluno do Curso de Administração (CAAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 28 de novembro de 2017.


FLÁVIO VINÍCIUS ARAÚJO COSTA
DIRETOR GERAL
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO