



GRUPO – XVI

ASPECTOS EMPRESARIAIS E DE GESTÃO CORPORATIVA - GEC

SELO ITAIPU DE SUSTENTABILIDADE: UM PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

**Bernardo V. Oliveira Soares(*)
ITAIPU BINACIONAL**

RESUMO

As empresas, públicas e privadas, precisam dispor de instrumentos de gestão e de avaliação de desempenho em sustentabilidade para comunicar os resultados alcançados. A Itaipu Binacional possui uma política de sustentabilidade, mas não faz uso de indicadores específicos que consigam mensurar a sua efetividade.

Este trabalho propõe um processo de certificação interna a partir da comparação da política de sustentabilidade da empresa com metodologias consolidadas. A proposta do Selo Itaipu de Sustentabilidade é abrangente e propõe a utilização de indicadores que verificam o desempenho de aspectos de sustentabilidade que outras abordagens não consideram, inclusive de aspectos culturais e comportamentais.

PALAVRAS-CHAVE

selo de sustentabilidade, desempenho em sustentabilidade, gestão da sustentabilidade, certificação interna, Selo Itaipu de Sustentabilidade.

1.0 - INTRODUÇÃO

A administração pública e suas instituições têm elaborado estratégias de sustentabilidade para integrá-las aos processos de negócios. Ribeiro et al. (2008) afirmam que as instituições públicas, por seus efeitos e influências sobre a sociedade, são demandadas a realizar ações exemplares e contribuem para reforçar este importante papel dos órgãos de governo.

A fim de deixar claro para os cidadãos e para os demais stakeholders como o desempenho em sustentabilidade tem sido monitorado e avaliado, indicadores de sustentabilidade têm sido amplamente utilizados por tornarem as iniciativas empresariais tangíveis e, além disso, foram desenvolvidos e legitimados anteriormente, não havendo necessidade de construí-los, mas adaptá-los, e por facilitarem a comparação com outras empresas.

De acordo com Jarrar e Schiuma (2007), para que empresas do setor público aumentem a eficiência e o desempenho qualitativo e quantitativo de suas iniciativas, elas devem combinar os sistemas de medição de performance vigentes com novas abordagens, adaptando-se às exigências da sociedade.

O fato das corporações estatais serem estabelecidas para atender a interesses públicos tem o compromisso implícito de que sejam abertas e transparentes em sua gestão. Desse modo, torna-se relevante divulgar o seu desempenho ambiental, social e econômico aos públicos interessados a fim de permitir o acompanhamento do desempenho sustentável da empresa.

A Itaipu Binacional é uma pessoa jurídica do campo do direito internacional público em virtude de sua criação ter sido por um Tratado entre Brasil e Paraguai. Como entidade pública de Estado, conforme Bresser Pereira (1998), ela deve ser eficiente e responder aos cidadãos, brasileiros e paraguaios. Deve agir em parceria com as sociedades dessas duas nações e de acordo com os seus anseios.

Por isso, tem o dever de criar instrumentos que possibilitem a participação de seus cidadãos e que possam gerar benefícios não apenas para a organização, mas também para a sociedade da qual faz parte, contribuindo para o seu desenvolvimento sustentável e competitivo.

Essas preocupações estão contidas na visão empresarial de consolidar-se “como a geradora de energia limpa e renovável com melhor desempenho operativo e as melhores práticas de sustentabilidade do mundo, impulsionando o desenvolvimento sustentável e a integração regional”.

Para concretizá-la, a empresa adotou um novo modelo de gestão voltado à sustentabilidade, criando o Sistema de Gestão da Sustentabilidade (SGS). No entanto, observa-se que o SGS limitou-se a estabelecer princípios e valores, não tendo sido institucionalizado um processo com indicadores de desempenho em sustentabilidade para mensurar e monitorar resultados.

Diante disso, este trabalho pretende contribuir na estruturação de um processo de gestão e relato às partes interessadas que integre a avaliação de desempenho em sustentabilidade das suas unidades organizacionais, o estímulo à cultura da sustentabilidade e o reconhecimento de práticas sustentáveis.

2.0 - CONCEITOS

Diante da necessidade de se instrumentalizar uma ferramenta que pudesse integrar os conceitos ligados às dimensões sociais, ambientais e econômicas por meio de indicadores capazes de mensurar os resultados alcançados por países, como por exemplo, a utilização de recursos, energia, ou mesmo a desigualdade nas condições de vida, a Agenda 21 Global, proposta na Rio-92, apresentou o primeiro plano para tratar dessas temáticas, por meio de indicadores capazes de mensurar os resultados alcançados por países, por exemplo, a utilização de recursos, energia, ou mesmo a desigualdade nas condições de vida.

Desse momento em diante, iniciativas foram desenvolvidas para atender demandas regionais e nacionais, inclusive em prisma empresarial a partir de diretrizes, guias e índices, visando mensurar e comunicar o desempenho corporativo relativo à sustentabilidade, subsidiando as partes interessadas na tomada de decisão.

Conforme Weber (2004), há empresas que estão lidando com essas demandas, ampliando a participação das partes interessadas na gestão e divulgando o seu desempenho empresarial de modo a se posicionar diante da opinião pública com operação e atuação responsáveis e idôneas, para que sejam percebidas como instituições admiráveis.

Diversos instrumentos, como as diretrizes de elaboração de relatórios de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) e os princípios do Pacto Global das Organização das Nações Unidas (ONU), foram criados para responder à demanda por uma conduta corporativa responsável, que ficou mais intensa quando escândalos de injustiça, corrupção e malfeitorias empresariais foram amplamente divulgados. É comum que alguns desses mecanismos sejam iniciados a partir de adesão voluntária, mas tendendo a se tornar normas e alterar o contexto empresarial cada vez que as adesões aumentam.

2.1 Metodologias e indicadores em sustentabilidade

Mundialmente conhecida, resultado de uma parceria entre a Ceres e o Instituto Tellus, a Global Reporting Initiative (GRI) foi criada em 1997 como um departamento de projetos para criar um mecanismo para acompanhar e garantir que as empresas aderentes estavam seguindo os princípios Ceres de conduta ambiental responsável.

A primeira versão das diretrizes foi lançada em 2000 e, no ano seguinte, um parecer da Comissão de Coordenação da Ceres decidiu tornar a GRI uma instituição independente. Em 2002, na Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Johannesburgo, foi apresentada a segunda geração de diretrizes, conhecida como G2. O trabalho chamou a atenção do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e a GRI tornava-se uma organização sem fins lucrativos formalmente reconhecida como parceira do Pnuma.

Em 2006, com a participação de mais de três mil especialistas de empresas, de organizações da sociedade civil e do movimento de defesa dos direitos dos trabalhadores na elaboração da terceira geração de diretrizes, a G3, a disseminação da metodologia foi impulsionada e teve sua abrangência ampliada. Também produziram diretrizes específicas para alguns setores, o que despertou um interesse ainda maior das empresas (GRI, 2015).

Em maio de 2013, a mais recente e moderna geração de diretrizes da GRI para elaboração de relatos de sustentabilidade foi apresentada, a G4, durante a conferência bianual sobre Sustentabilidade e Transparência, que atraiu mais de 1.500 delegações de 69 países.

No Brasil, outra importante ferramenta de medição da sustentabilidade é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F BOVESPA). O ISE foi criado em 2005 a partir da observação de que investidores de todo o mundo, buscando amplificar ganhos no mercado de ações, estão dispostos a aplicar seus recursos em organizações sustentáveis e rentáveis, pois elas estariam mais preparadas a lidar com os riscos econômicos e socioambientais, elevando os rendimentos para os acionistas (ISE, 2015).

É considerado o índice de sustentabilidade pioneiro na América Latina, tendo sido elaborado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCES) - integrante da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), com base em experiências de mensuração de sustentabilidade internacionais (Beato; Souza; Parisotto, 2009).

Um outro exemplo de plataforma muito difundida mundialmente é o Índice Dow Jones de Sustentabilidade é outra plataforma muito difundida. Teve início em 1999 e é considerado o primeiro índice a avaliar o desempenho empresarial em sustentabilidade e considera as corporações líderes globais em aspectos de sustentabilidade dentre as maiores empresas emissoras de ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque. A proposta é que ela sirva de referência para que analistas financeiros e investidores possam integrar suas carteiras de investimentos alternativas que levem em consideração a sustentabilidade.

O questionário possui mais de 30 variados critérios que exigem informações e documentos que serão fornecidos aos analistas, aos stakeholders e à imprensa que irão avaliar se as organizações conseguem criar valor de longo prazo aos seus acionistas ao aproveitarem oportunidades ou gerenciarem riscos decorrentes do desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Quando se trata de indicadores de sustentabilidade especificamente para o setor de hidreletricidade, o protocolo de avaliação da International Hydropower Association (IHA) é uma das metodologias mais conhecidas. A IHA é uma organização não governamental fundada em 1995 com o apoio da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e tem como missão a promoção da hidroeletricidade sustentável como uma fonte de energia limpa e renovável. A ONU a considera como uma instituição que zela por todas as iniciativas relacionadas à água, energia e mudanças climáticas.

O protocolo da IHA é uma ferramenta de avaliação e não tem a pretensão de ser um instrumento certificador ou um padrão de sustentabilidade passível de aprovação ou reprovação. Ele permite que se conheçam as formas de gestão e questões de sustentabilidade da empresa e que se verifique se as ações em andamento significam boas práticas, melhores práticas ou pontos passíveis de melhoria.

A elaboração dos indicadores de sustentabilidade para empreendimentos hidrelétricos contou com a participação de diversos stakeholders como, por exemplo, a World Wildlife Fund (WWF), a The Nature Conservancy (TNC) e a Transparency, que contribuíram para propor métricas de acordo com o estágio em que se encontra o projeto.

No processo de avaliação informações, documentos, relatórios e outros materiais são analisados e usados como evidências como forma de comprovar as práticas. São usadas, além de evidências documentais, as evidências visuais como fotos e verificação in loco e evidências orais como gravação de entrevistas ou coleta de depoimentos.

3.0 - METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DO SELO ITAIPU DE SUSTENTABILIDADE

O trabalho iniciou com a comparação dos princípios da política de sustentabilidade da Itaipu com as metodologias consolidadas de avaliação de desempenho em sustentabilidade da GRI, do ISE e da IHA. Os resultados e elementos contribuíram para a proposição do Selo Itaipu de Sustentabilidade.

A proposta contemplou pontos em comum e lacunas de aspectos de sustentabilidade que ainda não são abordados pela entidade observados nos processos de avaliação e relato em sustentabilidade.

Observou-se que as abordagens da GRI, do ISE e da IHA têm conteúdos que são complementares: a GRI traz um conjunto de indicadores que se baseiam no triple bottom line, mas que delega ao stakeholder a prerrogativa de dizer se uma iniciativa é ou não sustentável. A IHA avalia e pontua as boas e melhores práticas do setor, mas seus tópicos deixam de fora importantes aspectos do tripé da sustentabilidade. E o ISE traz boas referências do que é sustentável, mas a gama de indicadores é muito ampla tornando seu processo de medição muito complexo.

Para Ramos et al. (2007), um mecanismo de certificação interna que integre avaliação e comunicação de desempenho é capaz de atender a uma carência geral observada no setor público, que é a falta de avaliação de desempenho.

Tendo em vista que a proposta de avaliação trazida por este selo tem elementos em comum com a metodologia da GRI, principal diretriz mundial para elaboração de relatórios de sustentabilidade, ele poderia ser institucionalizado como um processo de relato do desempenho e dos resultados às partes interessadas.

De acordo com Mazijn et al. (2004), a proposição de um modelo de selo de sustentabilidade, bem como o desenvolvimento de critérios e indicadores específicos, deve ocorrer a partir de um processo participativo, transparente e que assegure que não sejam influenciados por potenciais candidatos.

A certificação interna aqui apresentada considera aspectos de sustentabilidade propostos pela GRI e pretende utilizá-los como instrumento de apoio à gestão, mensurando e pontuando o desempenho a partir dos resultados apresentados pelas áreas.

O Relatório de Sustentabilidade da Itaipu, por exemplo, poderia ser elaborado considerando a avaliação de desempenho realizado no processo de concessão do selo. Os resultados, positivos e negativos, divulgados no documento seriam decorrentes do somatório da avaliação dos requisitos e indicadores observados no processo.

4.0 - RESULTADOS

A partir das informações anteriores, o modelo conceitual do Selo Itaipu de Sustentabilidade foi construído por meio da adaptação e combinação de diferentes abordagens conforme apresentado na tabela 1.

TABELA 1 – Modelo conceitual do Selo Itaipu de Sustentabilidade

Descrição do item	Inspiração teórica encontrada na revisão bibliográfica	Adaptação para uso na elaboração do Selo Itaipu de Sustentabilidade
Requisitos e indicadores de desempenho	Multiplicidade de abordagens	Princípios da política de Sustentabilidade da Itaipu, indicadores da Global Reporting Initiative (GRI) e as questões do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa)
Conformidade	Marine Stewardship Council (MSC): cada o indicador dever ter no mínimo 60 pontos e devem alcançar ao longo do processo os 80 pontos. A norma exige que cada um dos princípios tenha uma pontuação média de 80.	MSC: cumprimento de requisitos obrigatórios e atingimento de 80% dos pontos aplicáveis em cada dimensão da sustentabilidade
Sistema de pontos	International Hydropower Association (IHA): notas graduadas de 1 a 5, atribuídas da seguinte maneira: 1 corresponde a vários itens relevantes não atendidos; 2 para um item relevante de boas práticas não atendido; 3 corresponde às boas práticas; 4 para um item não atendido de melhores práticas e 5 corresponde às melhores práticas.	IHA: os critérios de análise valerão 5 pontos para o que a empresa considerar como as melhores práticas, 3 pontos para as boas práticas e 2 pontos para boas práticas com lacunas
Escopo da aplicação	Mazijn <i>et al.</i> (2004): critérios ligados à organização e critérios ligados ao produto	Critérios ligados às áreas e critérios ligados aos processos
Objeto de análise	Resolve Inc. (2012): há estudos que apontam que maioria das certificações se preocupam com a adoção de práticas sem considerar os resultados que essas práticas podem proporcionar.	A partir da observação do Resolve Inc. (2012), incluir no processo do selo exigências relacionadas a resultados.

Os itens descritos no quadro acima resumem as referências utilizadas para o desenvolvimento do selo. A proposta foi elaborada a partir das certificações, rótulos e selos estudados. No geral, observou-se que abordagens como a Green Tick, o Rótulo Ecológico da União Europeia e a Environmental Choice EcoLogo não contemplam questões

da dimensão econômica, exemplo do que acontece quando a base são as diretrizes da GRI.

Outra nota importante é que mesmo quando as três dimensões da sustentabilidade estão previstas nas certificações, ainda há aspectos relevantes que acabam não sendo contemplados. Também há casos de rótulos como o Blue Angel e o LEED, que possuem focos específicos como produtos ou edificações e não verificam se as organizações estão aderentes aos conceitos da sustentabilidade.

Com base nessas observações, a proposição é que o Selo Itaipu de Sustentabilidade seja uma certificação interna com requisitos e indicadores de desempenho que conjugam os princípios de sustentabilidade da Itaipu, os indicadores da GRI e as questões do ISE.

Além disso, as exigências de conformidade do selo tiveram alguma similaridade com a metodologia da Marine Stewardship Council (MSC), que exige o cumprimento de 80 dos 100 pontos avaliados por princípios. Já o sistema de pontos foi estabelecido a partir do protocolo da IHA, que gradua suas avaliações com notas de 1 a 5.

O selo utilizará apenas as notas 2, 3 e 5 para que as áreas avaliadas tenham que se esforçar para conseguir a certificação. As notas 1 e 4 não serão consideradas para que as unidades organizacionais com menor número de aspectos avaliados tenham que obter boas notas em cada um deles.

O escopo de aplicação teve como base os conceitos de Mazijn et al. (2004), que afirmava que deveriam haver critérios de rotulagem para a organização e critérios para os produtos. A adaptação será no sentido de vincular os indicadores e critérios ao desempenho das unidades organizacionais e aos processos em que elas podem contribuir com a sustentabilidade empresarial.

Um dos objetivos do selo é o de tornar-se um instrumento de gestão, que avalia não apenas a adoção de práticas de sustentabilidade, mas também se elas produzem resultados aderentes aos interesses da organização. Seria um processo de relato às partes interessadas que avalia desempenho e estimule a cultura e a implementação de práticas de sustentabilidade, a partir da concessão de um selo às áreas que cumprirem com todas as exigências.

Na proposta do selo, a melhoria contínua do processo de avaliação de desempenho de aspectos de sustentabilidade está vinculada à utilização de métricas e indicadores significativos de metodologias mundiais que são atualizadas periodicamente para possibilitar a comparação adequada com o desempenho de outras empresas, produzindo dados e informações como referência para aprimorar a performance mensurada.

O atingimento desses objetivos depende da qualificação das áreas e pessoas, que poderiam aplicar conceitos práticos de sustentabilidade e contribuir para que outros stakeholders possam desenvolvê-los também.

De acordo com o Resolve Inc. (2012), é comum encontrar certificações que exigem que novas práticas ou novos processos sejam estruturados para a obtenção do rótulo que reconhece o atingimento dessas exigências, no entanto não avaliam se as mudanças provocaram resultados robustos ou duradouros.

Pretende-se com essa proposta propiciar uma transição para um modelo com base em resultados, que permita indicar as iniciativas cujos esforços promovem impactos múltiplos e também identificar o que pode ser feito para alcançar os resultados desejados de modo eficiente. O selo tornará público os seus critérios e sistema de pontuação, deixando claro para as áreas o que precisará ser feito para obterem a certificação.

A tabela 2 apresenta o resumo dos principais pontos desenvolvidos para o Selo Itaipu de Sustentabilidade.

TABELA 2 – Resumo dos principais pontos do Selo Itaipu de Sustentabilidade

Itens	Descrição
Dimensões	São quatro dimensões: Corporativa, Social e Cultural, Meio Ambiente, Desenvolvimento Socioeconômico
Requisitos classificatórios	São cinco requisitos: três de gestão, um de desempenho operacional e outro de combate à corrupção
Indicadores	São 28 indicadores de desempenho relacionados a aspectos de sustentabilidade: seis na dimensão Corporativa; nove na dimensão Social e Cultural; onze na dimensão Meio Ambiente e dois na dimensão Desenvolvimento Socioeconômico
Desempenho classificatório	A avaliação do desempenho tem como meta alcançar pontuação superior a 80% dos pontos aplicáveis nas dimensões, garantindo que as dimensões sejam avaliadas simultaneamente
Sistema de pontos	Sistema de pontos de acordo com o grau de contribuição para a sustentabilidade: baixa contribuição (dois pontos), média contribuição (três pontos) e alta contribuição (cinco pontos)

O processo para obtenção do selo conta com uma ferramenta de avaliação estruturada da seguinte maneira: são quatro dimensões, cinco requisitos classificatórios, 28 indicadores de desempenho, a exigência de um desempenho de 80% dos pontos aplicáveis nas dimensões e as pontuações de acordo com as contribuições à sustentabilidade que as áreas apresentaram no exercício anterior.

Os 28 indicadores foram distribuídos por dimensões alinhadas com a Política de Sustentabilidade da Itaipu. A dimensão Corporativa tem seis indicadores. A dimensão Social e Cultural conta com nove indicadores. Na dimensão Meio Ambiente são 11. E para a dimensão Desenvolvimento Socioeconômico foram propostos dois indicadores.

5.0 - CONCLUSÃO

Observou-se que a política de sustentabilidade da Itaipu é ampla e atende a diversos aspectos de sustentabilidade presentes em algumas das abordagens estudadas. No entanto, ainda há aspectos importantes que não estão sendo contemplados, tais como indicadores e metas relacionados a alguns aspectos de sustentabilidade.

Outro ponto importante é que não há indicadores no Balanced Score Card da empresa para verificar os resultados das áreas e a efetividade da política de sustentabilidade.

O selo desenvolvido pode ser uma solução para essa lacuna observada, pois a utilização de indicadores inadequados ou mesmo a sua inexistência e a falta de informações às partes interessadas podem levantar questionamentos sobre o desempenho empresarial e a utilização racional dos recursos públicos.

Assim sendo, o Selo Itaipu de Sustentabilidade é abrangente e propõe a utilização de indicadores que outras abordagens não consideram, especialmente os relacionados a questões culturais e comportamentais. Suas medições seguem as principais tendências estudadas e para que o reconhecimento seja obtido não basta que algumas iniciativas sejam colocadas em prática, será necessário que resultados mínimos sejam alcançados.

Além disso, o selo foi sistematizado de tal modo que as três dimensões da sustentabilidade sejam contempladas simultaneamente, não havendo priorização de uma em detrimento de outra. A estrutura é flexível e pode ser adaptada para alavancar o desempenho da Itaipu nas metodologias de avaliação de desempenho em sustentabilidade.

6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) BEATO, R. S.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. S. Rentabilidade dos índices de sustentabilidade empresarial em bolsas de valores: um estudo do ISE/BOVESPA. RAI - Revista de Administração e Inovação - 6 (3): 108-127, 2009.

(2) BRESSER PEREIRA, L. C. A Reforma do Estado dos Anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova Revista de Cultura e Política, no. 45, 1998.

(3) GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: < www.globalreporting.org>. Acesso em 01 de março de 2015.

(4) ISE - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.isebvmf.com.br>>. Acesso em 01 de março de 2015.

(5) JARRAR, Y.; SCHIUMA, G. Measuring performance in the public sector: challenges and trends. Meas. Bus. Excell. 11, 4-8. 2007.

(6) MAZIJN, B.; VANHOUTTE, G.; SPILLEMAECKERS, S.; TAVERNIERS, L.;... Ecological, Social and Economic Aspects of Integrated Product Policy: Integrated Product Assessment and the Development of the Label Sustainable Development for Products. Final report (Scientific Support Plan for a Sustainable Development Policy No. 1). Brüssel. 2004.

(7) RAMOS, T.B.; ALVES, I.; SUBTIL, R; MELO, J.J. Environmental Performance Policy Indicators for the Public Sector: The Case of the Defense Sector. Journal of Environmental Management, 82, 410-432. 2007.

(8) RESOLVE, Inc. Steering Committee of the State-of-Knowledge Assessment of Standards and Certification. Toward sustainability: The roles and limitations of certification. Washington, DC. 2012.

(9) RIBEIRO, J. F.; PAGLIARUSSI, M.F.; SILVA, A.R.L.; JUNIOR, A.S. Escolhas lingüísticas, custos políticos e gerenciamento da imagem corporativa: o caso da Aracruz Celulose S.A. In: CONGRESSO ANPCONT, 2., 2008, Salvador. Anais eletrônicos... São Paulo: ANPCONT, 2008.

(10) WEBER, M. A ética protestante e “espírito capitalista”. Trad. José Marcos Mariani de Macedo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

7.0 - DADOS BIOGRÁFICOS



Bernardo Vaz de Oliveira Soares (Belo Horizonte-MG, 1981) é Administrador pela PUC-MG (2004), pós-graduado em Gestão Empresarial e Financeira pela Fundação João Pinheiro (2005) e em Projetos Sustentáveis, Mudanças Climáticas e Gestão Corporativa do Carbono pela UFPR (2014) e mestre em Governança e Sustentabilidade pelo ISAE/FGV (2016). É analista de responsabilidade social e sustentabilidade da Itaipu Binacional desde 2010. Atua na elaboração do relatório de sustentabilidade e na gestão de apoio financeiro a projetos sociais da Diretoria-Geral Brasileira. Vencedor do 8º Prêmio Ozires Silva de Empreendedorismo Sustentável, na modalidade pessoa física (2015). Publicou recentemente trabalhos na CR3+ Conference 2015: Governance and Sustainability e I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública (2016)