

## **JUVENTUDE NA ESCUTA: INCLUSÃO PRODUTIVA E SUSTENTÁVEL NA GESTÃO PÚBLICA**

### *YOUTH LISTENING: PRODUCTIVE AND SUSTAINABLE INCLUSION IN PUBLIC MANAGEMENT*

**JULIANA HOLANDA FARIAS DE ARARIPE BRINGEL**

**CLÁUDIA BUHAMRA ABREU ROMERO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

#### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

## **JUVENTUDE NA ESCUTA: INCLUSÃO PRODUTIVA E SUSTENTÁVEL NA GESTÃO PÚBLICA**

### **Objetivo do estudo**

Relatar a sustentabilidade do Juventude na Escuta, projeto piloto do Programa Juventude Digital, política pública da Prefeitura Municipal de Fortaleza que visa promover a inserção de jovens oriundos de escola pública no mercado de trabalho.

### **Relevância/originalidade**

O relato tem relevância prática por abordar a inserção dos jovens no mercado de trabalho, desafio para os governos, como ação de sustentabilidade na gestão pública, com base nas dimensões do Triple Bottom Line e dos ODSs da Agenda 2030, da ONU.

### **Metodologia/abordagem**

O presente relato técnico utilizou pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Realizou-se coleta de dados primários por meio de entrevista com gestores e de focus group com os jovens do projeto. Para análise utilizou-se o protocolo de conteúdo de Bardin (2020).

### **Principais resultados**

Benefícios nas várias dimensões da TBL: Econômicas - aumento da renda familiar do bolsista; Sociais - interação social, inovação e melhoria na qualidade dos serviços da CGM aos cidadãos; Ambientais - práticas aprendidas e reproduzidas em ambiente doméstico pelos bolsistas do projeto.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Uso da TBL para análise de políticas públicas de inclusão produtiva além da dimensão social, incluindo as dimensões econômica e ambiental.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Sensibilização de outros municípios, locais e nacionais, à implantação de projetos similares voltadas para jovens em situação de vulnerabilidade.

**Palavras-chave:** Projeto Juventude na Escuta, Sustentabilidade, Triple Bottom Line, Gestão Pública

## *YOUTH LISTENING: PRODUCTIVE AND SUSTAINABLE INCLUSION IN PUBLIC MANAGEMENT*

### **Study purpose**

To report on the sustainability of Youth Listening, a pilot project of the Digital Youth Program, a public policy of the Fortaleza City Hall that aims to promote the integration of young people from public schools into the job market.

### **Relevance / originality**

The report has practical relevance because it addresses the integration of young people into the job market, a challenge for governments, as a sustainability action in public management, based on the dimensions of the Triple Bottom Line and the SDGs of the

### **Methodology / approach**

This technical report used exploratory, descriptive, and qualitative research. Primary data were collected through interviews with project managers and focus groups with the project's youth. Bardin's (2020) content analysis protocol was used for analysis.

### **Main results**

Benefits in the various dimensions of the TBL: Economic - increased family income for the grantee; Social - social interaction, innovation, and improved quality of CGM services to citizens; Environmental - practices learned and replicated in the home environment by the project's

### **Theoretical / methodological contributions**

Use of TBL to analyze public policies for productive inclusion beyond the social dimension, including the economic and environmental dimensions.

### **Social / management contributions**

Raising awareness among other municipalities, both local and national, to implement similar projects aimed at vulnerable youth.

**Keywords:** Youth Listening Project, Sustainability, Triple Bottom Line, Public Management

## **JUVENTUDE NA ESCUTA: INCLUSÃO PRODUTIVA E SUSTENTÁVEL NA GESTÃO PÚBLICA**

### **1 Introdução**

Existem diferentes pensamentos em relação aos enfoques de sustentabilidade. De maneira geral, as definições procuram integrar viabilidade econômica com prudência ecológica e justiça social. Para Elkington (1999), autor da teoria do *Tripple Bottom Line*, o desenvolvimento sustentável é alcançado por meio do desenvolvimento econômico, ambiental e social: o desenvolvimento econômico refere-se à geração de riqueza; a proteção ambiental diz respeito aos impactos no sistema natural, e a inclusão social aborda os problemas relacionados com a má distribuição de renda, saúde e oportunidades.

Neste relato, o tema da sustentabilidade é abordado no âmbito da gestão pública, tomando-se por foco a inserção no mercado de trabalho de jovens, em situação de vulnerabilidade. Para isto, utiliza-se o modelo do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1999) para identificar as dimensões de sustentabilidade do Projeto Juventude na Escuta, projeto-piloto do Programa Juventude Digital, política pública da Prefeitura Municipal de Fortaleza que qualifica jovens para o mercado de tecnologia, tendo como foco a inclusão digital e a geração de emprego e renda para jovens de 18 a 29 anos, oriundos de escolas públicas, de baixa renda e residentes do município de Fortaleza (Portal Juventude Digital, s.d.).

Criado no dia 13 de outubro de 2021, o Juventude Digital está regulamentado em lei municipal, é vinculado à Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação (CITINOVA) e já conta com 45.557 jovens capacitados, 286 cursos finalizados e 197 eventos realizados (Portal Juventude Digital, s.d.). O Juventude Digital tem como objetivo preparar jovens de Fortaleza para que possam aproveitar oportunidades na área de tecnologia da informação, seja por meio do emprego formal ou do empreendedorismo, com a criação de *startups* (Portal Juventude Digital, s.d.).

Assim, por meio do Edital nº 01- CG Nº 01/2022, foram selecionados 400 jovens para atuar em projetos de diversas áreas da Prefeitura Municipal de Fortaleza (CITINOVA; PMF, 2024). Desses, 13 foram alocados na Controladoria e Ouvidoria Geral do Município de Fortaleza (CGM), cujo planejamento estratégico também contemplava a inserção dos jovens no mercado de trabalho, na área de Tecnologia da Informação. Numa parceria entre CGM, CITINOVA e a Secretaria da Juventude, da PMF, surgiu o projeto intitulado Juventude na Escuta, por meio do qual os jovens oriundos do Programa Juventude Digital passaram a trabalhar em atividades para apoiar e fortalecer a CGM que, como registrado em publicação recente sobre seus vinte anos de história (Prefeitura de Fortaleza, 2022), tem importante papel nas demandas dos cidadãos.

A inserção de jovens de baixa renda no mercado de trabalho é também preocupação da Agenda 2030, da ONU. Constituída por 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, a proposta é que sejam alcançadas pelos países até o ano de 2030, por meio de estímulos intermediários como indicadores e estratégias de curto prazo (ONU, 2016). Os temas abordados na Agenda 2030 são considerados relevantes para diferentes concepções do conceito de desenvolvimento e perpassam a erradicação da pobreza, a garantia de saúde e educação, o trabalho decente e equitativo, a preservação dos ambientes e a promoção da paz (ONU, 2016).

Assim, com base na Teoria do *Triple Bottom Line* (TBL), o presente relato tem como objetivo geral identificar, além da dimensão social do Juventude na Escuta, as dimensões econômica e ambiental do projeto. São objetivos específicos: 1) Apresentar a dimensão social do Projeto Juventude na Escuta; 2) Identificar a dimensão econômica do Projeto Juventude na Escuta, e 3) Identificar a dimensão ambiental do Projeto Juventude na Escuta.

A política pública que estimula a contratação de jovens aprendizes, além de permitir-lhes aprendizagem profissional, que os auxilia a adentrar no mercado formal de trabalho, também proporciona a capacitação da mão-de-obra necessária às organizações (Rodrigues, 2021). A análise da experiência da CGM Fortaleza possibilita a disseminação do aprendizado decorrente do Programa Juventude na Escuta entre os demais órgãos da Prefeitura de Fortaleza e municípios, contribuindo-se, assim, para a inserção de jovens no mercado de trabalho.

## **2 Referencial Teórico:**

### **2.1 TBL e Gestão Pública**

O *Triple Bottom Line* – TBL (Elkington, 1999) defende que a sustentabilidade só é possível quando consideradas três dimensões de desempenho - social, econômica e ambiental - também chamadas de três Ps: *people, profit e planet* (pessoas, planeta e lucros): a dimensão social reflete a preocupação com os impactos nas comunidades; a dimensão econômica visa a otimização dos processos operacionais e a redução de desperdícios de recursos, e a dimensão ambiental diz respeito ao uso de recursos naturais e à emissão de poluentes, conforme detalhado a seguir:

- a) Sustentabilidade social:* Até a década de 1990, o conceito de sustentabilidade social não era utilizado com fins autênticos; pelo contrário, sua utilização tinha a finalidade somente de encobrir o interesse pela sustentabilidade ecológica (Miranda *et. al.*, 2022). A sustentabilidade social implica em gerar renda sem perder o foco na redução das desigualdades sociais, com o propósito de melhorar a qualidade de vida da sociedade. Elkington (1999) pontua que, diante da nova perspectiva global, era preciso redefinir radicalmente o significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial, exigindo um melhor entendimento não somente das formas financeira e física do capital, mas também do capital social, humano e natural. Segundo Slaper e Hall (2011), as variáveis sociais referem-se às dimensões sociais de uma comunidade ou região e podem incluir medidas de educação, equidade e acesso a recursos sociais, saúde e bem-estar, qualidade de vida e capital social. Os exemplos listados abaixo são um pequeno fragmento de variáveis potenciais: taxa de desemprego, taxa de participação feminina na força de trabalho, renda familiar mediana, pobreza relativa, porcentagem da população com diploma ou certificado de ensino superior, tempo médio de deslocamento, crimes violentos per capita, expectativa de vida ajustada pela saúde, dentre outros.
- b) Sustentabilidade econômica:* A dimensão econômica da sustentabilidade tem uma abordagem multidisciplinar, e quando atrelada a uma prática operacional e social pode potencializar seus efeitos na localidade, gerando vários benefícios para a população local. Segundo Almeida (2002), além da economia formal, a dimensão econômica inclui também, por meio das atividades informais que provêm serviços para indivíduos e grupos, o aumento da renda monetária e do padrão de vida dos indivíduos e a geração de emprego para sociedade. É necessária a eficiência dos sistemas econômicos para assegurar o aumento do Produto Interno Bruto - PIB, o fortalecimento da economia e os efeitos sociais. De acordo com Slaper e Hall (2011), as medidas econômicas devem ser variáveis que lidam com o resultado e o fluxo de caixa. Elas podem considerar receitas ou despesas, impostos, fatores do clima de negócios, emprego e fatores de diversidade empresarial. Exemplos específicos incluem: renda pessoal, custo do subemprego, rotatividade de estabelecimentos, tamanho dos estabelecimentos, crescimento do emprego, distribuição do emprego por setor,



porcentagem de empresas em cada setor, receita por setor que contribui para o produto interno bruto (PIB), dentre outros.

- c) *Sustentabilidade ambiental*: O eixo da dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável é possivelmente o mais fácil de ser delineado e compreendido em razão da natureza do conceito, a relação entre a conservação dos recursos naturais e a sustentabilidade em si. Para Silva (2024), no processo de implantação da sustentabilidade na administração pública, padrões de produção e consumo devem ser revistos, com a adoção de novos referenciais, priorizando princípios de políticas como a dos 5R's, sendo eles: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar consumir insumos/produtos que gerem impactos socioambientais acentuados, evitando a cultura do desperdício e os padrões de consumo e produção insustentáveis. Segundo Slaper e Hall (2011), as variáveis ambientais devem representar medidas de recursos naturais e refletir potenciais influências à sua viabilidade. Elas podem incorporar a qualidade do ar e da água, o consumo de energia, os recursos naturais, os resíduos sólidos e tóxicos e o uso/cobertura do solo. Idealmente, ter tendências de longo prazo disponíveis para cada uma das variáveis ambientais ajudaria as organizações a identificar os impactos que um projeto ou política teria na área. Exemplos específicos incluem: consumo de eletricidade, consumo de combustíveis fósseis, gestão de resíduos sólidos, gestão de resíduos perigosos, mudança no uso/cobertura do solo, dentre outros.

O TBL é útil como ferramenta para nortear as organizações na busca de adotar, manter ou corrigir sua postura ambiental, sob a ótica dos diferentes *stakeholders*, levando-se em consideração as três dimensões da sustentabilidade. Entretanto, segundo Slaper e Hall (2011), não existe um método padrão universal para o cálculo do TBL, assim como não há um padrão universalmente aceito para as medidas que compreendem cada uma das três dimensões do TBL. Mais do que uma proposição conceitual, o TBL de Elkington (1999) busca delinear de forma operacional como a teoria pode ser colocada em prática.

Enquanto o TBL abrange três dimensões, *people* (social), *profit* (econômico) e *planet* (ambiental), as dimensões dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU, 2016), são cinco: *people* (pessoas) refere-se a Erradicação da pobreza (ODS 1), Fome zero e agricultura sustentável (ODS 2), Saúde e bem-estar (ODS 3), Educação de qualidade (ODS 4), Igualdade de gênero (ODS 5), Água potável e saneamento (ODS 6) e Redução das desigualdades (ODS 10); *planet* (planeta) refere-se a Água potável e saneamento (ODS 6), Consumo e produção responsáveis (ODS 12), Ação contra a mudança global do clima (ODS 13), Vida na água (ODS 14) e Vida terrestre (ODS 15); *prosperity* (prosperidade) refere-se a Energia limpa e acessível (ODS 7), Trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), Indústria, inovação e infraestrutura (ODS 9), Redução das desigualdades (ODS 10) e Cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11); *peace* (paz) refere-se a Paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16) e *partnerships* (parcerias) que se refere a Parcerias e meios de implementação (ODS 17).

A Agenda 2030 (ONU, 2016), constituída pelos 17 ODS, destaca a necessidade da participação efetiva dos governos municipais e a premência de uma reestruturação da tributação nos países em desenvolvimento, com a adoção de políticas fiscais que garantam maior equidade social e preservação ambiental. As instituições públicas possuem um papel fundamental na transformação social a fim de fomentar uma cultura institucional de preservação ambiental e criar condições propícias para um desenvolvimento consciente e sustentável (Silva, 2024).

Conforme Cambaúva (2013), promover a sustentabilidade ambiental e socioeconômica na gestão pública envolve a redução de gastos com diversos serviços, que vão desde limpeza e vigilância, telefonia fixa e móvel, até água e energia elétrica. Nesse contexto, o poder público agregará ações que tornam mais racional o uso dos recursos públicos, inserindo a variável

socioambiental no ambiente de trabalho. Destacam-se os administradores públicos como fundamentais na promoção de atitudes, no desenvolvimento e na gestão de processos que visem estimular a população a adotar práticas de responsabilidade socioambiental.

Nesse contexto de gestão pública, os jovens tornaram-se foco de atenção da sociedade, a partir do momento em que foram associados a problemas sociais, seja como vítimas ou protagonistas. A falta de escolas de qualidade e a ausência de políticas de prevenção direcionadas aos jovens aumentam a vulnerabilidade dessa faixa etária à criminalidade (Schneider *et al.*, 2024).

Assim, pautada a relevância da inserção de jovens carentes no mercado de trabalho, este relato apresenta as dimensões de sustentabilidade do Projeto Juventude na Escuta, parte do programa Juventude Digital, da Prefeitura Municipal de Fortaleza, conforme metodologia descrita a seguir.

### 3 Metodologia

O presente relato técnico tem como foco o Projeto Juventude na Escuta, desenvolvido no âmbito da Controladoria Geral da Prefeitura de Fortaleza. Foi a Lei 11.172, de outubro de 2021, que instituiu o Programa Juventude Digital como política pública municipal permanente no Município de Fortaleza (Lei 11.172, 2021). Esses esforços voltados para educação, cultura e patrimônio, ciência, tecnologia e inovação fazem parte do eixo estratégico Desenvolvimento da cultura e do conhecimento, do Plano Fortaleza 2040 (Albuquerque; Lima, 2023).

O Juventude Digital está sediado na Casa da Cultura Digital (CCD). Inaugurada no dia 10 de abril de 2015 e projetada como um ambiente dinâmico e interativo, a CCD é voltada para a difusão, a formação e a criação no universo de tecnologias digitais, e está localizada na Rua dos Pacajús, nº 33, na Praia de Iracema, onde funciona a Embaixada do programa (CITINOVA; PMF, 2024). O prédio é um antigo casarão que foi residência e hoje pertence à Prefeitura de Fortaleza (Figura 1). Desde julho de 2019, a Casa recebe exposições do Museu Bojogá de Jogos Eletrônicos por meio de parceria, e abriga um espaço permanente no hall de entrada principal com a exposição “A Linha do Tempo dos Games: Resgatando Memórias” (CITINOVA; PMF, 2024).

**Figura 1: Casa da Cultura Digital de Fortaleza**



Fonte: CITINOVA; PMF (2024, pg. 19)

O presente relato tem como unidade de análise o projeto Juventude na Escuta, parte do Programa Juventude Digital, cujos participantes foram selecionados por edital público, para atuar dentro da Controladoria e Ouvidoria Geral do Município de Fortaleza (CGM). Foram ofertadas 20 bolsas de R\$ 400,00 destinadas à área de Programação e Meio Digital para alunos capacitados pelo Juventude Digital atuarem na CGM, em quatro eixos: Geração de Conteúdo;

Análise Estatística, Data Science, Dados Abertos e Observatório; Metodologia de Resposta ao Cidadão e Solução com Games (CITINOVA; PMF, 2024).

O Projeto Juventude na Escuta conquistou a segunda colocação, na categoria Experiência do Titular, do 2º Prêmio Serpro Nacional (Figura 2), na categoria Serpro Privacidade e Proteção de dados com o jogo #GameLGD, desenvolvido pelos bolsistas do projeto. O game, com foco na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), tem como objetivo esclarecer dúvidas de servidores e cidadãos sobre a diferença entre dados pessoais, dados sensíveis e dados anonimizados.

**Figura 2: Premiação Serpro Nacional em Brasília**



Fonte: CITINOVA; PMF (2024, pg. 71)

Assim, os sujeitos da pesquisa realizada para o presente relato foram 13 participantes do Projeto Juventude na Escuta, lotados na Controladoria e Ouvidoria Geral do Município de Fortaleza - CGM, e os 4 gestores do Projeto. Ao todo, são 17 participantes, atores do Projeto Juventude na Escuta, da CGM. A coleta de informações foi realizada em novembro de 2023.

Primeiramente, foram analisados documentos da CGM sobre o Projeto Juventude na Escuta. Em seguida, foram ouvidos os bolsistas e os gestores do projeto. A pesquisa de dados primários foi realizada por meio de grupo focal com os bolsistas, e de entrevista em profundidade com os gestores. Antes das entrevistas de grupo, foram esclarecidos o seu objetivo e a razão de sua utilização, tendo, todos os participantes da pesquisa, subscrito o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os participantes também preencheram a Ficha de Identificação, com dados pessoais e profissionais, cientes da garantia do sigilo das identidades.

As perguntas feitas aos bolsistas constam no Quadro 1.

**Quadro 1 - Grupo de questões do roteiro de entrevista com os Bolsistas**

Objetivos específicos	Dimensão TBL	Perguntas de pesquisa
Perfil do entrevistado	-	Idade, Gênero, Escolaridade
Pergunta geral	-	1.Quais mudanças ocorreram na sua vida como participante do Projeto Juventude na Escuta da CGM?



Investigar a <b>dimensão econômica</b> do Projeto Juventude na Escuta.	Econômico	2.Quais as contribuições desse projeto na sua vida e na vida dos jovens? 3.Como o estágio ajuda a sua vida financeira e da sua família? 4.De que maneira os projetos e as ideias desenvolvidas no estágio contribuem para a melhoria da economia na Prefeitura Municipal de Fortaleza?
Investigar a <b>dimensão social</b> do Projeto Juventude na Escuta.	Social	5. De que maneira o Projeto Juventude na Escuta contribui para o seu desenvolvimento e capacitação na gestão pública? 6. O estágio traz algum benefício para a sua relação familiar? 7. Você acha que o Projeto Juventude na Escuta tem algum impacto positivo na sociedade? Em caso afirmativo, qual? 8. O estágio contribui de alguma forma para melhorar o seu desempenho profissional?
Investigar a <b>dimensão ambiental</b> do Projeto Juventude na Escuta.	Ambiental	9.Como a tecnologia da informação pode contribuir para a redução de impactos ambientais na PMF? 10.De que maneira a Prefeitura Municipal de Fortaleza pode incentivar a adoção de práticas sustentáveis entre os bolsistas? 11.Qual a importância da conscientização sobre sustentabilidade no ambiente de trabalho e como isso pode ser promovido na PMF? 12. Você teve alguma mudança de hábitos na sua casa com relação à sustentabilidade?

Fonte: Elaborado pelas autoras

Com a gestão, foi realizada entrevista em profundidade. Segundo Couto e Ribeiro (2016), a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. O Quadro 2 apresenta o roteiro de entrevista com gestores:

**Quadro 2 - Grupo de questões do roteiro de entrevista com os gestores**

Objetivos específicos	Dimensão TBL	Perguntas de pesquisa
Perfil do entrevistado	-	Idade, Gênero, Formação, Cargo ocupado
Pergunta geral	-	1.Quais os principais desafios para a inserção dos jovens oriundos de política pública de capacitação em tecnologia da informação na PMF?
Investigar a dimensão social do Projeto Juventude na Escuta.	Social	2. Você acredita que o Projeto contribuiu de alguma forma para gerar um impacto positivo na sociedade? 3. O que motivou a preferência de jovens da escola pública como os participantes do Programa? 4. Você acha que o Projeto contribuiu de alguma forma para melhorar a autoconfiança dos bolsistas?
Investigar a dimensão econômica do Projeto Juventude na Escuta.		5.De que maneira você acha que o Programa contribuiu para o desenvolvimento da economia local? 6.Quais as contribuições econômicas que esse projeto oportuniza na sua vida dos jovens?

	Econômico	7.Você acha que o estágio ajudou a melhorar a vida financeira dos bolsistas e da sua família? 8. De que maneira os Projetos e as ideias desenvolvidas dentro do estágio contribuíram para redução de custos dentro da PMF?
Investigar a dimensão ambiental do Projeto Juventude na Escuta.	Ambiental	9.Como a tecnologia da informação pode contribuir para a redução de impactos ambientais na prefeitura? 10.De que maneira a prefeitura pode incentivar a adoção de práticas sustentáveis entre os bolsistas? 11.Qual a importância da conscientização sobre sustentabilidade no ambiente de trabalho e quais as ações a prefeitura pode promover? 12. Você acha que o projeto ajudou os jovens a ter alguma mudança de hábitos em casa com relação à sustentabilidade, como separar lixo e economizar energia?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As perguntas foram elaboradas visando proporcionar respostas que pudessem ser classificadas nas categorias e subcategorias definidas para este estudo. Após a coleta das informações, procedeu-se à análise dos resultados, apresentados a seguir.

#### 4 Análise e Discussão dos Resultados

Para análise dos dados coletados, foi utilizado o protocolo de análise de conteúdo de Bardin (2011): 1) pré-análise, fase em que foram transcritos e analisados os conteúdos dos áudios dos participantes; 2) exploração do material, fase em que foi feita a seleção e categorização das informações coletadas, e 3) tratamento dos resultados, momento da interpretação das informações obtidas.

A partir dos objetivos desta pesquisa, os resultados estão organizados sob duas perspectivas: na visão dos jovens bolsistas beneficiários e na visão dos técnicos gestores responsáveis pelo projeto na CGM. O Quadro 3 traz o perfil dos treze bolsistas e dos quatro gestores participantes da pesquisa:

**Quadro 3 - Código dos participantes da pesquisa.**

BOLSISTA			GESTOR		
COD.	SEXO	IDADE	COD.	SEXO	IDADE
E1	M	21	G1	M	35
E2	F	22	G2	F	41
E3	F	29	G3	M	43
E4	M	23	G4	M	39
E5	M	21	-	-	-
E6	M	22	-	-	-
E7	M	24	-	-	-
E8	M	26	-	-	-
E9	M	22	-	-	-
E10	F	21	-	-	-
E11	M	27	-	-	-
E12	F	22	-	-	-
E13	M	21	-	-	-

Fonte: Informações da pesquisa

Os bolsistas participantes estão na faixa etária entre 21 e 29 anos, sendo quatro do gênero feminino e nove do gênero masculino. Os gestores participantes estão na faixa etária entre 35 e 43 anos, sendo três do gênero masculino um do gênero feminino.

O grupo focal com os bolsistas foi realizado no dia 13 de novembro de 2023, na sede da Controladoria e Ouvidoria Geral do Município de Fortaleza, no turno da manhã, durante 1 hora e 27 minutos. No turno da tarde, do mesmo dia, foram entrevistados os 4 quatro gestores, separadamente, durante uma hora e 15 minutos cada gestor.

A seguir, são apresentadas as informações coletadas à luz das dimensões do TBL.

#### 4.1 Dimensão Social do projeto Juventude na Escuta

A Dimensão Social é a mais óbvia do projeto Juventude na Escuta. Na análise dos resultados, a primeira categoria abordada foi a Dimensão Social do projeto, na visão dos bolsistas participantes do grupo focal. A categorização está resumida no Quadro 6, relacionado às subcategorias: trabalho em equipe, experiência profissional e sustentabilidade.

**Quadro 6 - Categoria Dimensão Social e subcategorias - Ótica dos Bolsistas**

Subcategoria Trabalho em equipe	Subcategoria Experiência profissional	Subcategoria Sustentabilidade
Com participação de oficinas e incentivo de acordo com cada área de atuação dos jovens.	Oportunidade de crescer profissionalmente e capacitação.	Conscientização sobre sustentabilidade no ambiente de trabalho contribuído para a promoção de práticas responsáveis, causadoras de impactos ambientais e ajudando a estabelecer uma cultura organizacional mais alinhada com a preservação do meio ambiente.
Oportunidade de conhecer outras pessoas na mesma situação de bolsista.	Contribuição de <i>network</i> com pessoas vivenciando a mesma experiência no mercado de trabalho.	Depois que entrei no estágio passei a ter hábitos como separar o lixo reciclável do comum.
Novas amizades, novos laços; aplicação na prática dos conhecimentos adquiridos na faculdade, saber dividir ideias e escutar os colegas de trabalho.	Fornecendo experiência aos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho.	Fomentar a criação de ideias inovadoras para solução de problemas diversos.
Realização de atividades administrativas, tendo contato com várias pessoas e saber conversar com cada uma delas.	A primeira experiência em ter atividades rotineiras e administrativas com cumprimento de horários de expediente e metas institucionais.	Desenvolvimento de habilidades profissionais de acordo com as competências e com planos de atividades.

Fonte: Informações da pesquisa

Quanto ao impacto positivo na sociedade e na vida dos jovens que ocorreu após o início da sua participação no projeto piloto na CGM, destaca-se o depoimento de um bolsista participante da pesquisa:

E11- O projeto contribuiu para o desenvolvimento dos meus conhecimentos técnicos, me proporcionou a oportunidade de praticar

em um projeto real, melhorou minha comunicação e trabalho em equipe e tornou a minha tomada de decisões baseada em umas situações específicas, muito melhor. Também obtive certas noções de habilidades gerenciais, uma vez que participamos ativamente do gerenciamento e do andamento dos projetos aos quais estamos envolvidos. Também contribuiu para a minha compreensão dos desafios que a PMF passa e os desafios que a comunidade passa, ajudando a entender o propósito de certos projetos/ políticas públicas de maneira mais clara, compreendendo o papel da PMF e apoiando ainda mais as iniciativas que promovem a cidadania e o desenvolvimento social. Fornece experiência aos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho. Aprendi sobre a Lei Geral de Proteção de Dados e sobre outras leis relacionadas à proteção de dados; aprendi sobre os processos de manipulação dos dados; aprendi sobre as funções dos responsáveis pelos dados pessoais/dados sensíveis/dados anonimizados, e aprendi a mexer no Excel. Realizei atividades administrativas como monitoramento e produção de relatórios, porém, o meu foco de aprendizado foi a produção do único *game* na qual fui incumbida de realizar. No início, incentivando com projetos e ideias novas.

A Dimensão Social do projeto, sob a percepção dos gestores entrevistados, está resumida no Quadro 7.

**Quadro 7 - Categoria Dimensão Social e subcategorias - Ótica dos Gestores**

<b>Subcategoria Mercado de trabalho</b>	<b>Subcategoria Interação com servidores</b>	<b>Subcategoria Oportunidades</b>
A valorização da juventude em áreas que são de grandes demandas atualmente e poucos cursos gratuitos de qualidade para jovens em situação de vulnerabilidade social ou que estejam saindo do ensino público.	Integração de servidores com os jovens.	Oportunidade de aprender com os servidores e suas experiências.
Jovens mais capacitados e mais responsáveis com informações de qualidade e com tecnologias mais ágeis e mais responsivas.	A troca de experiência do jovem com os servidores.	Oportunidade e orientação sobre a importância do nosso trabalho para população.
Com essa primeira experiência esses jovens estarão melhor preparados e seguros para desenvolver soluções e assumir novos compromissos em outro ambiente, como o setor privado.	Esse mentor irá dar orientações sobre que caminhos os jovens devem seguir, assim como pode contextualizar melhor o problema que deve ser solucionado.	O projeto contribui muito oferecendo aos alunos oportunidade obter experiência profissional dentro do contexto público, que é algo muito amplo.

Fonte: Informações da pesquisa

Destacam-se o depoimento de dois gestores participantes da pesquisa:

G4- É muito gratificante e satisfatório saber que os meninos estão conhecendo pessoas, fornecedores e em contato com os servidores, estabelecendo rotinas de trabalho e conciliando com seus estudos.

G3- Com essa primeira experiência esses jovens estarão melhor preparados e seguros para desenvolver soluções e assumir novos compromissos em outro ambiente, como o setor privado (...) Podemos mostrar aos jovens as coisas funcionando na prática, um projeto muito importante para capacitá-los para o trabalho real, de carteira assinada e pôr em prática tudo que foram ofertados cursos.

O papel do poder público na organização e no financiamento de serviços sociais é para a garantia das necessidades de sobrevivência de ampla parcela da nossa população. Para Schneider *et al.* (2024), o desemprego e a precarização do trabalho também são fatores críticos para a violência urbana, pois a falta de emprego estável e formal priva os indivíduos de meios legítimos para sustentar suas famílias, empurrando muitos para atividades ilícitas como alternativa de sobrevivência.

#### 4.2 Dimensão Econômica do projeto Juventude na Escuta

A segunda categoria abordada foi a Dimensão Econômica do projeto Juventude na Escuta, na visão dos bolsistas participantes do grupo focal. A categorização está resumida no Quadro 4, relacionado às subcategorias: renda familiar, reconhecimento de oportunidades, ponto de partida profissional.

**Quadro 4 - Categoria Dimensão Econômica e subcategorias - Ótica dos Bolsistas**

<b>Subcategoria Renda familiar</b>	<b>Subcategoria Reconhecimento de oportunidades</b>	<b>Subcategoria Ponto de partida profissional</b>
Auxílio em despesas fixas e ajuda aos pais.	Realização de sonhos.	Oportunidade de emprego.
Pagamento das despesas com a faculdade.	Obtenção de noções de habilidades gerenciais.	Experiência no currículo.
Ajuda de maneira ativa nas despesas da casa.	Aprendizagem de novas habilidades pessoais como vencer a timidez.	Oportunidade de emprego e renda.
Ajuda nas compras do mês, pagamento do próprio transporte diário para faculdade e pagamento do próprio jantar no restaurante universitário.	Primeira viagem de avião (para receber, em Brasília, o prêmio do Serpro).	Proporciona a prática da autonomia e permite ao jovem adquirir novos conhecimentos.

Fonte: Informações da pesquisa

Destacam-se os depoimentos de três bolsistas participantes da pesquisa:

E5- Na minha vida pessoal pude ajudar em casa, pagando algumas contas, podendo dar presentes para familiares e pude viajar sozinho pela primeira vez.

E7- O estágio ajuda muita minha família que sobrevive com salário-mínimo, e essa ajuda é necessária para tirar o “peso” das passagens, material didático e outras despesas relacionadas à minha vida acadêmica, que talvez minha família não tivesse condições de ajudar, para que eu possa encontrar minha independência financeira.



Sob a ótica dos gestores participantes da pesquisa, a Dimensão Econômica está resumida no Quadro 5.

**Quadro 5 - Categoria Dimensão Econômica e subcategorias - Ótica dos Gestores**

<b>Subcategoria Mercado de trabalho</b>	<b>Subcategoria Gestão pública</b>	<b>Subcategoria Inovação</b>
Com oportunidades de trabalho, os jovens podem se tornar mais capacitados e mais responsáveis, criando possibilidades para conseguir trabalhos mais bem remunerados.	Ter o recurso disponível para o pagamento de bolsas como ação de incentivo da gestão pública.	Adaptação e requisitos de negócios; expansão: aceitação na utilização das novas soluções.
A possibilidade de se trabalhar com uma visão mais inovadora e moderna, prepara melhor os jovens para o mercado de trabalho, a os ajuda a ter mais opções no mercado de trabalho.	Novas gerações e maior apoio tecnológico na gestão e administração pública.	Inovação no quesito de empregabilidade e sustentabilidade social.
Os jovens, que são nativos digitais, estão em posição estratégica para serem líderes no domínio da tecnologia e da cultura da internet, cada vez mais implementando o uso de ferramentas tecnológicas, como a Inteligência Artificial, para desenvolver ferramentas e se valorizar no mercado de trabalho.	Incentivo e fomento de ações para geração de emprego e renda na gestão pública municipal.	Inovação em projetos e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam na redução do gasto público.

Fonte: Informações da pesquisa

Destaca-se o depoimento de dois gestores participantes da pesquisa:

G1- Por meio do estágio, os meninos relatam que estão empenhados em melhorar e aprimorar suas habilidades, que tiveram uma independência financeira e realizaram vários sonhos pessoais, além de presentear seus pais e ajudá-los nas contas e despesas da casa.

G2- Esse projeto contribui muito oferecendo aos alunos oportunidade de obter experiência profissional dentro do contexto público, que é algo muito amplo. Essa experiência é muito valiosa para que eles consigam oportunidades futuras de trabalho. Com essa primeira experiência esses jovens estarão melhor preparados e seguros para desenvolver soluções e assumir novos compromissos em outro ambiente, como o setor privado. O projeto permite e assegura aos jovens o poder de voz, promovendo mudanças e fazendo a diferença no serviço público, apresentando um novo olhar para o cidadão, com a construção de ferramentas, metodologias e novos processos de trabalho, otimizando e qualificando os serviços ofertados para a população. A oportunidade de inserção de jovens vulneráveis ao mercado de trabalho e a própria administração pública.

A lógica da sustentabilidade, quando atrelada a uma prática operacional e social pode potencializar seus efeitos na localidade, gerando vários benefícios para a população local. Mas, como afirmam Rêgo, Pimenta e Saraiva (2011), em pesquisa sobre agenda ambiental na gestão pública, para o processo de mudança, principalmente de hábitos e costumes do dia a dia, não basta fazer, mas saber fazer, ou seja, é preciso um planejamento baseado na participação social

dos agentes envolvidos, formulando, implementando e avaliando políticas ambientais com base na cultura, realidade e potencialidades de cada ambiente público, em conformidade com os princípios de desenvolvimento sustentável.

#### 4.3 Dimensão Ambiental do projeto Juventude na Escuta

Quanto à Dimensão Ambiental do projeto Juventude na Escuta, na visão dos bolsistas participantes do grupo focal, a categorização está resumida no Quadro 8, relacionado às subcategorias: impacto ambiental, práticas sustentáveis e inovações tecnológicas.

**Quadro 8 - Categoria Dimensão Ambiental e subcategorias - Ótica dos Bolsistas**

<b>Subcategoria Impacto ambiental</b>	<b>Subcategoria Práticas sustentáveis</b>	<b>Subcategoria Inovações tecnológicas</b>
Promovendo campanhas de conscientização, plantação coletiva entre outras.	Diminuição do uso do papel, gerando menos resíduo.	Uso de soluções tecnológicas para desenvolver melhorias.
Aumento da conscientização sobre sustentabilidade.	Participação em programas, treinamentos, projetos e eventos sobre o tema.	Mais soluções originadas das ideias dos jovens e a ajuda da tecnologia.
Realização de coleta seletiva de lixo, realizar separação desses resíduos de forma adequada, para que fique claro, qual lixo é reciclável e qual é orgânico.	Incentivar a adoção de práticas sustentáveis por meio de <i>workshops</i> e palestras referentes aos temas abordados semanalmente.	A tecnologia da informação pode desenvolver um papel crucial na redução de impactos ambientais, através da eficiência operacional de inovações tecnológicas.
Reaproveitamento de materiais e peças tecnológicas, assim como a seleção do lixo e o descarte correto.	Não utilização de copos descartáveis, no ambiente de trabalho; utilização de plantas na decoração do ambiente do trabalho; as lâmpadas são ligadas somente à noite.	Redução do consumo de energia; adoção de <i>softwares</i> de planejamento e organização com o intuito de substituir o uso do papel e a adoção de materiais biodegradáveis e sustentáveis.

Fonte: Informações da pesquisa

Sobre a adoção de práticas sustentáveis entre os jovens após o início da sua participação no projeto piloto na CGM, destacam-se os depoimentos de três bolsistas participantes da pesquisa:

E1- A Tecnologia da Informação pode desempenhar um papel crucial na redução de impactos ambientais na PMF através da implementação de práticas sustentáveis e eficiência operacional. Ao integrar estratégias de TI sustentáveis na PMF, é possível não apenas reduzir os impactos ambientais, mas também melhorar a eficiência operacional, e posicionar a prefeitura como um exemplo de práticas sustentáveis na comunidade. Diminuição do uso de papel gerando menos resíduo. O reaproveitamento de materiais e peças tecnológicas, assim como a realização correta do descarte das mesmas; a redução do uso de papel transformando-os em PDFs legíveis através do escaneamento que tem como consequência benéfica a diminuição de custos; a aquisição de máquinas que não consumam muita energia e que sejam possíveis de receber manutenção para evitar a compra exacerbada de novos equipamentos; a maior difusão de informações sobre consumo

consciente e sustentabilidade nas redes sociais; a produção de atividades temáticas/interativas sobre o tema que podem ser compartilhados nas instituições de ensino; e a adequação da infraestrutura para com sistemas que consomem menos energia. Com ideias, muitos jovens têm soluções que podem ser escutadas e colocadas para frente.

E6- A conscientização sobre sustentabilidade no ambiente de trabalho é de extrema importância, ela contribui para a promoção de práticas responsáveis, a redução do impacto ambiental, e ajuda a estabelecer uma cultura organizacional mais alinhada com a preservação do meio ambiente. Ajuda a diminuir a quantidade de lixo gerado pelo órgão, fomenta a separação seletiva do lixo (...) Desde a aquisição de produtos recicláveis à conscientização dos funcionários, a promoção pode ser realizada por meio de repasse de informações como por exemplo: a diminuição do consumo de papel dando preferência a documentos digitalizados; o consumo consciente de energia e água; reiterar a importâncias dos 3Rs (reduzir, reutilizar, reciclar) no ambiente de trabalho e no ambiente familiar; o descarte correto do lixo eletrônico; e a sugestão de formas de trabalho alternativas para reduzir o máximo possível as emissões de poluentes prejudiciais ao meio ambiente.

E13- (...) Redução do consumo de energia; adoção de *softwares* de planejamento e organização como o Trello e o KanbanFlow, com o intuito de substituir o uso de papel; a adoção de materiais biodegradáveis e sustentáveis; a não utilização de copos plásticos, sendo substituído por adotar um copo ou trazer um de casa; e o incentivo a coleta seletiva do lixo (o projeto de jogo ReciclaFOR, desenvolvido na bolsa Programa Futuros, aborda esse tema). Com programas, treinamentos, projetos, eventos.

A da Dimensão Ambiental, do projeto Juventude na Escuta, sob a ótica dos gestores está resumida no Quadro 9, relacionado às subcategorias: responsabilidade socioambiental, impacto ambiental e inovação tecnológica.

**Quadro 9 - Categoria Dimensão Ambiental e subcategorias - Ótica dos Gestores**

<b>Subcategoria Responsabilidade socioambiental</b>	<b>Subcategoria Impacto ambiental</b>	<b>Subcategoria Inovação tecnológica</b>
A uniformização de informações de forma rápida e em sistemas integrados, facilitando assim o acesso a informações e um atendimento melhor aos usuários externos (com redução de tempo).	Na resolução de problemas como melhores rotas e coleta de lixo avançadas; na resolução de melhores rotas para poda de árvores e questões urbanísticas.	Conscientização sobre sustentabilidade, mas sempre em busca de melhorias (e inovação).
A preocupação e a importância de constantes projetos para manter a conscientização sobre a sustentabilidade dentro dos órgãos do setor público.	Uso de iluminação natural.	Em soluções tecnológicas que podem ser desenvolvidas a partir de novas perspectivas de tecnologias de software livre.

Fonte: Informações da pesquisa

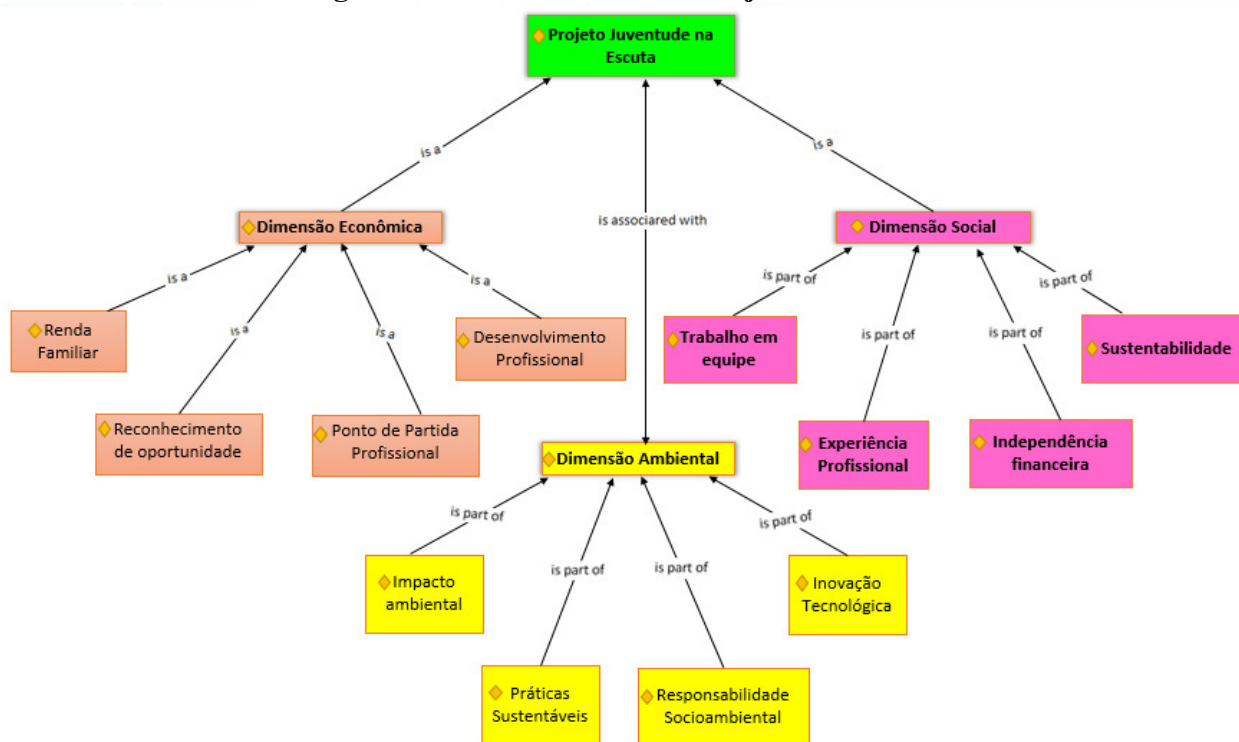
Destaca-se o depoimento de um dos gestores participantes da pesquisa:

G1- A coleta seletiva de lixo e a separação de maneira adequada, para que fique claro qual lixo é reciclável e qual não é (Orgânico), é um dos pontos que enfatizamos nos projetos e educação ambiental, passamos a separar o lixo reciclável do comum e utilizamos plantas na decoração; deixamos o lixo no Ecoponto; as lâmpadas são ligadas somente à noite, pois há muitas janelas e a iluminação natural alcança boa parte dos pontos da casa; utilizamos apenas bicicletas como meio de locomoção; evitamos o uso constante de sacolas plásticas e raramente utilizamos papéis (anotamos tudo no celular). Tentamos manter a conscientização sobre sustentabilidade, mas estamos sempre propondo novos projetos dentro do órgão.

O poder público é peça fundamental na promoção de atitudes e no desenvolvimento e na gestão de processos que visem estimular a população a adotar práticas de responsabilidade socioambiental. As políticas de prevenção têm como objetivo principal atuar sobre os fatores que contribuem para a violência antes que ela ocorra (Schneider *et al.*, 2024), especialmente com programas voltados para a formação profissional como alternativas positivas para jovens em situação de vulnerabilidade.

A rede construída com apoio do software Atlas.ti (Figura 3) apresenta um resumo dos benefícios do projeto Juventude na Escuta referente a cada dimensão da TBL, por meio das palavras-chave mais citadas nas respostas das entrevistas dos sujeitos da pesquisa, bolsistas e gestores:

**Figura 3: Árvore Semântica Projeto Juventude na Escuta**



Fonte: Dados da pesquisa com apoio do software Atlas.ti.



## 5 Conclusões/Considerações finais e contribuições

A pesquisa teve por objetivo apresentar a inserção de jovens em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho, como ação de sustentabilidade na gestão pública. Utilizando as dimensões da teoria do *Triple Bottom Line*, foram identificadas as dimensões econômica e ambiental, para além da dimensão social, do projeto Projeto Juventude na Escuta, na CGM, parte do programa Juventude Digital, da Prefeitura Municipal de Fortaleza, como ação de sustentabilidade na gestão pública.

As informações dos bolsistas e gestores participantes da pesquisa mostraram que, na dimensão social, foram citados os aprendizados de inovação tecnológica, de trabalho em equipe e de socialização com o público cliente da CGM, melhorando a qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos. Na dimensão econômica, os ganhos foram significativos sobre a renda familiar dos jovens do projeto na CGM, a independência financeira adquirida e o reconhecimento de oportunidades profissionais. Finalmente, na dimensão ambiental, a ênfase recaiu sobre o despertar para a responsabilidade socioambiental, com práticas do dia a dia, já adotadas na CGM, como separação de resíduo para coleta seletiva e economia de energia, que são aprendidas e reproduzidas em ambiente doméstico pelos bolsistas do projeto Juventude na Escuta. Foram citados também o uso de copo reutilizável, e a digitalização de documentos em PDF para evitar impressão, e quando esta for inevitável, fazê-lo utilizando frente e verso do papel.

As informações da experiência piloto de inserção de jovens no projeto Juventude na Escuta na CGM mostram um crescente aprendizado com a sua implantação, também para os gestores, que reconheceram o êxito da iniciativa e a necessidade de expansão do referido projeto. Os gestores destacam que por meio do projeto Juventude na Escuta foi possível ter quebra de paradigmas no setor público, com o ritmo mais acelerado das novas gerações e uma maior digitalização dos serviços ofertados pela administração pública.

Contribuindo com a teoria ao demonstrar o uso da TBL para identificar, além da dimensão social, as dimensões econômica e ambiental de políticas públicas, espera-se que o presente relato possa contribuir também em termos gerenciais para a sensibilização de outros municípios, locais e nacionais, à implantação de projetos similares voltadas para a inclusão produtiva e sustentável de jovens em situação de vulnerabilidade.

## 6 Referências

- Albuquerque, P. C. de, & Lima, F. A. X. (2023). Políticas públicas de sustentabilidade em Fortaleza, CE. *Interações (Campo Grande)*, 24(2), 521–535. <https://doi.org/10.20435/inter.v24i2.3318>
- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Nova Fronteira.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Cambaúva, D. (2013, 25 de fevereiro). Eficiência contra o desperdício na administração pública. *Revista Desafios do Desenvolvimento*, 10(76). IPEA.
- Couto, H. L. G., & Ribeiro, F. L. (2016). Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 331–343. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146561>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza (CITINOVA), & Prefeitura de Fortaleza (PMF). (2024). *Juventude Digital: Relatório de Atividades, Biênio 2021-2023*. <https://drive.google.com/file/d/1oMicPHFP87nnoZnXIBkpmuVzte4LFNBk/view>



- Lei nº 11.172, de 13 de outubro de 2021. (2021). Institui o Programa Juventude Digital como política pública municipal permanente no Município de Fortaleza. *Diário Oficial do Município de Fortaleza*. <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/0d43b3af-3d9b-481a-b886-10efcb5541bb;1.0&numero=17164>
- Miranda, A., Bedolla, R., Bedolla, J. J., & Sánchez, O. (2022). Proceso de formación docente para desarrollar competencias ambientales en estudiantes universitarios de la UAGro. *Foro de Estudios sobre Guerrero*, 9(1), 253–262. <https://revistafesgro.cocytieg.gob.mx/index.php/revista/article/view/116>
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2016). *Transformando nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. [https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil\\_Amigo\\_Pesso\\_Idosa/Agenda2030.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/Brasil_Amigo_Pesso_Idosa/Agenda2030.pdf)
- Portal Juventude Digital. (s.d.). *Juventude Digital*. Prefeitura de Fortaleza. Acessado em 5 de maio de 2025, de <https://portaldajuventude.fortaleza.ce.gov.br/portal-web/#/>
- Prefeitura de Fortaleza. (2022). *Controladoria geral do município: 20 anos: histórias e desafios* (S. H. S. de Paula, Org.; M. C. M. Publio, Coord.). Controladoria Geral do Município. [https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/LEGISLACAO/BIBLIOTECA%20NORMATIVA/LIVRO%20CGM/CGM\\_20%20anos%20de%20história%20e%20desafios.pdf](https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/LEGISLACAO/BIBLIOTECA%20NORMATIVA/LIVRO%20CGM/CGM_20%20anos%20de%20história%20e%20desafios.pdf)
- Rêgo, G. S., Pimenta, H. C. D., & Saraiva, V. M. (2011). Agenda ambiental na administração pública - A3P: um estudo sobre a potencialidade de aplicação no município de São Gonçalo do Amarante/RN. *HOLOS*, 27(4), 28-40. <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481549217003.pdf>
- Rodrigues, A. (2021, 25 de outubro). *Agência Brasil explica como funciona o programa Jovem Aprendiz*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2021-10/agencia-brasil-explica-como-funciona-o-programa-jovem-aprendiz>
- Silva, G. A. G. da. (2024, 24 de fevereiro). *Sustentabilidade na Administração Pública*. Observatório do Futuro – TCESP. <https://www.tce.sp.gov.br/observatorio/artigo-sustentabilidade-administracao-publica>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8. <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Schneider, M., Prado, A. L. F., Rech, B., Luz, J. de O., & Batista, N. G. (2024). A violência urbana no Brasil atual: Desafios para o sistema de segurança pública. *RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 4(2), 1. DOI: <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i2.2024.788>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.