



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UNB PLANALTINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

CLEIDIANE MARIA DOS SANTOS DAMÁSIO

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO MIDR: UMA AVALIAÇÃO DO NÍVEL  
DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL**

Brasília-DF

2024

CLEIDIANE MARIA DOS SANTOS DAMÁSIO

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO MIDR: UMA AVALIAÇÃO DO NÍVEL  
DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Ribeiro Nolasco.

Brasília-DF

2024

D155p Damásio, Cleidiane Maria dos Santos  
Práticas de sustentabilidade no MIDR: uma avaliação do nível de implementação do Plano de Logística Sustentável / Cleidiane Maria dos Santos Damásio; orientador Elaine Ribeiro Nolasco. -- Brasília, 2024.  
150 p.

Tese (Mestrado Profissional em Gestão Pública) --  
Universidade de Brasília, 2024.

1. Plano de logística sustentável. 2. Sustentabilidade .  
3. Ministério do Desenvolvimento Regional. I. Nolasco, Elaine Ribeiro, orient. II. Título.

CLEIDIANE MARIA DOS SANTOS DAMÁSIO

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO MIDR: UMA AVALIAÇÃO DO NÍVEL  
DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

---

Prof. Dra. Elaine Ribeiro Nolasco  
Universidade de Brasília (UnB)  
Orientadora e Presidente da banca

---

Profa. Dra. Lucijane Monteiro de Abreu  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Examinadora e Membro interno

---

Profa. Dra. Danielle Abud Pereira  
Senado Federal  
Examinador e Membro externo

Brasília – DF, outubro de 2024

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por Seu infinito amor e misericórdia em guiar, todos os dias, os meus passos.

Ao meu marido, Ranieri, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando, torcendo e proporcionando a concretização deste objetivo.

Aos meus pais, que, mesmo com pouca instrução, sempre me orientaram no caminho da retidão, do bem e do estudo, sem o qual nada somos.

Aos meus filhos, Júlia e Pedro, que tiveram que abdicar da minha presença nos momentos de estudo.

À professora Dra. Elaine Nolasco, por seus ensinamentos e pela paciência em compartilhar seu conhecimento.

Às Doutoradas Danielle e Lucijane, pela disponibilidade em compor a banca e pelos questionamentos valiosos que ajudaram a nortear a minha pesquisa.

Ao Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional, por capacitar os servidores que atuam no seio da Administração Pública.

Aos meus colegas de trabalho, que me incentivaram, colaboraram e torceram pelo meu crescimento profissional.

Ao mestre Romeu Mendes do Carmo, pelo incentivo em realizar este mestrado e pela generosidade em ensinar aqueles que estão ao seu redor a alçarem outros voos.

Oração e trabalho são os recursos mais poderosos na criação moral do homem. A oração é o íntimo sublimar-se d'alma pelo contato com Deus. O trabalho é o inteirar, o desenvolver, o apurar das energias do corpo e do espírito, mediante a ação contínua de cada um sobre si mesmo e sobre o mundo onde labutamos. O indivíduo que trabalha, acerca-se continuamente do autor de todas as coisas, tomando na sua obra uma parte, de que depende também a dele. O criador começa, e a criatura acaba a criação de si própria.

Ruy Barbosa em Discurso aos moços

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo avaliar o nível de implementação do plano de logística sustentável do Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR) em consonância com as diretrizes estabelecidas pelo Plano Diretor de Logística Sustentável (PDLS) do Ministério da Gestão e Inovação, apresentando propostas de melhorias que poderão ser implementadas em novos planos, no próprio MIDR, ou em outros órgãos do governo. Como metodologia, adota-se uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, a partir de estudo de caso do MIDR, utilizando-se as técnicas de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e bibliográfica. As análises demonstram que o Plano de Logística Sustentável foi elaborado pelo órgão; contudo, requer aprimoramento e aderência quanto ao Plano Diretor estabelecido pelo Ministério da Gestão e Inovação. Na identificação dos fatores facilitadores e dificultadores do Plano de Logística Sustentável do MDR, na perspectiva do processo de inovação, identificam-se dois fatores facilitadores e quatro fatores dificultadores do processo. Neste estudo, verifica-se que o PLS do MDR necessita de aprimoramento e adequação quanto às normas estabelecidas pelo Plano Diretor de Logística Sustentável do Ministério da Gestão e Inovação, mas também de monitoramento das suas ações e apoio da alta administração para a implementação das práticas sustentáveis no âmbito da instituição, proporcionando uma maior eficiência e eficácia em torno de uma agenda verde do MIDR. Conclui-se que, embora o Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MDR) tenha cumprido minimamente os requisitos estabelecidos, há uma necessidade de aprimoramento e definição de indicadores de desempenho para garantir a eficácia das ações implementadas.

**Palavras-chave:** plano de logística sustentável; sustentabilidade; Ministério do Desenvolvimento Regional.

## ABSTRACT

This study aims to evaluate the level of implementation of the sustainable logistics plan of the Ministry of Integration and Regional Development (MIDR) in line with the guidelines established by the Sustainable Logistics Master Plan (PDLs) of the Ministry of Management and Innovation, presenting proposals for improvements that can be implemented in new plans, in the MIDR itself, or in other government bodies. As a methodology, a qualitative research approach is adopted, of an exploratory and descriptive nature, based on a case study of the MIDR, utilizing documentary research techniques, semi-structured interviews, and bibliographic research. The analyses demonstrate that the Sustainable Logistics Plan was developed by the agency; however, it requires improvement and adherence to the Master Plan established by the Ministry of Management and Innovation. In identifying the facilitating and hindering factors of the MDR's Digital Transformation Plan from the perspective of the innovation process, two facilitating factors and four hindering factors of the process are identified. This study finds that the PLS of the MDR needs improvement and adaptation to the standards established by the Sustainable Logistics Master Plan of the Ministry of Management and Innovation, but also monitoring of its actions and support from top management for the implementation of sustainable practices within the institution, providing greater efficiency and effectiveness around a green agenda for the MIDR. It is concluded that, although the Sustainable Logistics Plan (PLS) of the Ministry of Integration and Regional Development (MDR) has minimally met the established requirements, there is an urgent need for improvement and the definition of performance indicators to ensure the effectiveness of the implemented actions.

**Keywords:** sustainable logistics plan; sustainability; Ministry of Regional Development.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Eixos temáticos do Plano Diretor de Logística Sustentável.....	27
<b>Figura 2</b> – Síntese da fase de preparação para a elaboração do PLS .....	27
<b>Figura 3</b> – Etapas de elaboração do Plano Diretor de Logística Sustentável .....	28
<b>Figura 4</b> – Práticas de sustentabilidade nas etapas do processo de contratação.....	36
<b>Figura 5</b> – Eixos temáticos do PLS.....	38
<b>Figura 6</b> – Visão geral do quadro de sustentabilidade do TCU .....	41
<b>Figura 7</b> – Atos normativos do TCU .....	41
<b>Figura 8</b> – Deliberações do TCU sobre a sustentabilidade.....	42
<b>Figura 9</b> – Legislação de referência.....	43
<b>Figura 10</b> – IASA: Índice estabelecido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2017..	45
<b>Figura 11</b> – Alcançando a sustentabilidade na Administração Pública.....	47
<b>Figura 12</b> – Índice ESG .....	60
<b>Figura 13</b> – Índice ContratSustent – Capacidade em realizar contratações sustentáveis .....	61
<b>Figura 14</b> – Índice iGovSustentAmb – Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental .....	62
<b>Figura 15</b> – Índice GovernancaSustentAmb – Governança da Sustentabilidade.....	63
<b>Figura 16</b> – Índice iGestSustentAmb – Gestão de Sustentabilidade Ambiental .....	64
<b>Figura 17</b> – Estruturas e processos de governança .....	73
<b>Figura 18</b> – Estrutura de Logística Sustentável da CGU .....	76
<b>Figura 19</b> – Família de Código relacionada à familiaridade, práticas de divulgação e capacitação relacionada à sustentabilidade.....	85
<b>Figura 20</b> – Família de código que relaciona familiaridade com as práticas sustentáveis, práticas de divulgação e capacitação à Governança Institucional e patrocínio da alta gestão .	85
<b>Figura 21</b> – Família de Código “Família de Código “Concepção do Plano” .....	86
<b>Figura 22</b> – Família de Código “Execução do Plano” .....	87
<b>Figura 23</b> – Família de Código “Implementação do processo de Logística Sustentável” .....	88
<b>Figura 24</b> – Exemplo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti .....	89
<b>Figura 25</b> – Etapas da concepção do PLS.....	94
<b>Figura 26</b> – Processo de implementação do PLS do MIDR.....	113
<b>Figura 27</b> – Facilitadores e dificultadores da implementação da sustentabilidade .....	117

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Níveis dos indicadores e do IASA do MIDR .....	48
<b>Gráfico 2</b> – Níveis dos Indicadores do IASA do MDR .....	49
<b>Gráfico 3</b> – Gráfico de radar, apresentando a pontuação obtida para os onze indicadores e para o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração Pública Federal e no MDR.....	49
<b>Gráfico 4</b> – Consumo de papel A4 no período de 2017 a 2022 .....	51
<b>Gráfico 5</b> – Resultado comparativo entre os Ministérios .....	66
<b>Gráfico 6</b> – Principais índices do iESGo alcançados pelo MIDR.....	67
<b>Gráfico 7</b> – Realização de contratações sustentáveis.....	67
<b>Gráfico 8</b> – A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações.	69
<b>Gráfico 9</b> – Programa de sustentabilidade ambiental.....	70
<b>Gráfico 10</b> – A sustentabilidade ambiental no ambiente externo da organização.....	71
<b>Gráfico 11</b> – A sustentabilidade ambiental e a promoção interna.....	72
<b>Gráfico 12</b> – Informações dos participantes da pesquisa (sexo) .....	95
<b>Gráfico 13</b> – Informações dos participantes da pesquisa (escolaridade) .....	95
<b>Gráfico 14</b> – Informações dos participantes da pesquisa (faixa etária) .....	96
<b>Gráfico 15</b> – Informações dos participantes da pesquisa (tempo de atuação na Administração Pública) .....	96
<b>Gráfico 16</b> – Informações dos participantes da pesquisa (formação acadêmica).....	97

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Arcabouço legal da sustentabilidade no Brasil .....	21
<b>Quadro 2</b> – Exemplos de princípios e diretrizes sustentáveis e sua respectiva base jurídico normativa .....	23
<b>Quadro 3</b> – Questões para diagnóstico e indicação de ações .....	29
<b>Quadro 4</b> – Exemplo de situações-problema por eixo temático .....	31
<b>Quadro 5</b> – Exemplo de plano de metas e ações.....	32
<b>Quadro 6</b> – Síntese da fase de elaboração .....	33
<b>Quadro 7</b> – Síntese da fase de execução.....	34
<b>Quadro 8</b> – Acórdãos às unidades auditadas quanto à adoção e à implementação de critérios sustentáveis.....	39
<b>Quadro 9</b> - Categorias do PLS/MDR abarcadas pelo IASA.....	50
<b>Quadro 10</b> – Questões da Auditoria da CGU sobre as diretrizes de contratação e logística sustentável em organizações públicas.....	74
<b>Quadro 11</b> – Amostra da pesquisa .....	79
<b>Quadro 12</b> – Síntese da metodologia da pesquisa.....	82
<b>Quadro 13</b> – Portifólio bibliográfico .....	90
<b>Quadro 14</b> – Percepções dos servidores quanto às práticas sustentáveis desempenhadas pelo MIDR .....	100
<b>Quadro 15</b> – Fatores Facilitadores - Reconhecimento do valor e da necessidade da implementação do processo sustentável .....	118
<b>Quadro 16</b> – Fatores Facilitadores - Influência de agentes externos.....	119
<b>Quadro 17</b> – Fatores Dificultadores – Alteração de estrutura e gestão organizacional.....	119
<b>Quadro 18</b> – Fatores Dificultadores – Limitações em termos de recursos.....	120
<b>Quadro 19</b> – Fatores Dificultadores – Dificuldades de comunicação .....	121
<b>Quadro 20</b> – Fatores Dificultadores – Ausência de apoio institucional .....	123
<b>Quadro 21</b> – Dificultadores e facilitadores na elaboração e execução do PLS do MIDR ....	125
<b>Quadro 22</b> – Síntese das análises e proposições de melhoria .....	130

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Pontuação obtida pelo MIDR para os indicadores e para o índice .....	47
<b>Tabela 2</b> – Níveis dos Indicadores e do Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA) do MDR .....	48
<b>Tabela 3</b> – Temas avaliados pelo Iesgo .....	59
<b>Tabela 4</b> – Resumo dos resultados da autoavaliação da organização .....	59
<b>Tabela 5</b> – iESGo – Índice ESG: faixas de classificação .....	60
<b>Tabela 6</b> – Índice ContratSustent: faixa de classificação .....	61
<b>Tabela 7</b> – Índice iGovSustentAmb: faixas de classificação.....	62
<b>Tabela 8</b> – Índice GovernançaSustentAmb: faixas de classificação .....	63
<b>Tabela 9</b> – Índice iGestSustentAmb: faixas de classificação .....	65
<b>Tabela 10</b> – Ciclos de Melhoria do MIDR .....	66
<b>Tabela 11</b> – A alta administração e o modelo gestão da sustentabilidade ambiental .....	67
<b>Tabela 12</b> – Quesitos quanto à realização de contratações sustentáveis.....	69
<b>Tabela 13</b> – Quesitos quanto à adoção critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações .....	70
<b>Tabela 14</b> – Quesitos quanto à adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações.....	71
<b>Tabela 15</b> – Quesitos quanto à sustentabilidade ambiental no ambiente externo da organização .....	72
<b>Tabela 16</b> – Quesitos quanto à promoção da sustentabilidade no âmbito interno .....	72
<b>Tabela 17</b> – Dados dos participantes da primeira fase de entrevistas .....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CGU	Controladoria Geral da União
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
IASA	Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração
Iesgo	Índice de avaliação de governança organizacional
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão
IN	Instrução Normativa
PCA	Plano de Contratações Anual
PLS	Plano de Logística Sustentável
ME	Ministério da Economia
MGI	Ministério da Gestão e Inovação
MIDR	Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
SEGES	Secretaria de Gestão do Ministério da Gestão e Inovação
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos.....	18
1.1.1 Objetivo geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos .....	18
1.2 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Sustentabilidade na Administração Pública .....	20
2.2 O arcabouço legal da sustentabilidade no Brasil .....	21
2.3 Planos de logística sustentável.....	25
2.4 Eixos temáticos contidos no Plano Diretor de Logística Sustentável.....	26
2.5 Plano Diretor de Logística Sustentável – Portaria nº 5.376/2023.....	35
<b>2.6 A atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA) .....</b>	<b>38</b>
<b>2.7 O Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração - IASA aplicado ao Ministério do Desenvolvimento Regional.....</b>	<b>47</b>
2.7.1 Material de consumo - papel.....	50
2.7.2 Material de consumo – copos descartáveis .....	51
2.7.3 Material de consumo – cartuchos de impressão .....	52
2.7.4 Telefonia.....	52
2.7.5 Energia elétrica .....	52
2.7.6 Água e esgoto.....	53
2.7.7 Coleta seletiva .....	53
2.7.8 Qualidade de vida no ambiente de trabalho .....	53
2.7.9 Compras e contratações sustentáveis.....	54
2.7.10 Transporte sustentável nos deslocamentos casa-trabalho-casa.....	54
2.7.11 Outras áreas temáticas: áreas gerais .....	54
<b>2.8 A Avaliação da governança presente nas políticas públicas voltadas à promoção da sustentabilidade no MDR.....</b>	<b>54</b>
<b>2.9 A atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e o novo índice de avaliação de governança organizacional: iESGo .....</b>	<b>56</b>
2.10 O Relatório de Avaliação da Governança e Gestão de Contratações da Controladoria Geral da União - CGU.....	73
3 METODOLOGIA.....	77

3.1 Caracterização da organização.....	78
<b>3.2 Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>78</b>
<b>3.3 Instrumentos da pesquisa.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 Estratégia metodológica.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5 Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>81</b>
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	84
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	92
5.1 Concepção do Plano de Logística Sustentável.....	92
5.2 Execução do Plano de Logística Sustentável.....	111
<b>5.3 Fatores facilitadores e dificultadores na implementação do Plano de Logística Sustentável do MIDR.....</b>	<b>112</b>
5.3.1 Reconhecimento do valor e da necessidade da implementação do processo sustentável.....	117
5.3.2 Influência de agentes externos.....	118
5.3.3 Limitações em termos de recursos.....	120
5.3.4 Dificuldades de comunicação.....	121
5.3.5 Ausência de apoio institucional.....	123
5.4 Proposição de melhorias.....	125
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS.....	134
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO NÍVEL DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLS/MIDR.....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE C – ANÁLISE DOCUMENTAL.....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento dos problemas ambientais em escala global, incluindo especificamente o contexto brasileiro, evidencia uma trajetória ascendente que não pode ser ignorada. Nas últimas décadas, a comunidade global tem testemunhado a intensificação de dilemas ambientais significativos, como as mudanças climáticas, que afetam ecossistemas, a redução da biodiversidade, que compromete a estabilidade dos ecossistemas, a saturação dos resíduos urbanos, que desafia as capacidades de gestão de resíduos, e a poluição dos recursos hídricos e da atmosfera, que compromete a saúde pública e o bem-estar social, entre outras preocupações ambientais prementes.

A partir desse cenário, desde a realização da Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (Conferência de Estocolmo em 1972) – evento que marca o início do enfrentamento global da sustentabilidade e da conscientização sobre a importância da preservação ambiental – até os dias atuais, observa-se que a problemática tem se destacado tanto em âmbito nacional quanto internacional. Essa visibilidade culmina na construção de um novo arcabouço científico, político e jurídico, que busca integrar esforços globais para o enfrentamento dos problemas ambientais emergentes (Ferreira, 2012; Corona; Melo; Rek, 2021).

Nesse contexto, torna-se imprescindível o papel do poder público na concepção e execução de política que visam a assegurar a preservação de um ambiente

ecologicamente equilibrado, essencial para a qualidade de vida das presentes e futuras gerações. Nesse sentido, impõe-se ao poder público e à coletividade a responsabilidade irrevogável de salvaguardar e conservar o meio ambiente, reconhecendo a importância de ações conjuntas e eficazes que consagrem esse direito fundamental. Esta responsabilidade é expressa no art. 225 da Constituição Federal de 1988, que estabelece a proteção do meio ambiente como um dever de todos os cidadãos e do Estado (Brasil, 1988).

Segundo Cader e Villac (2023), o governo deve assumir um papel de liderança na promoção do desenvolvimento sustentável, reconhecendo sua influência na formação de políticas que impactam diretamente a sociedade. Essa liderança não se restringe apenas à formulação de leis e regulamentos que orientam os critérios ambientais, mas também exige uma postura coerente e proativa por parte do governo, que deve ser exemplo a ser seguido.

As instituições públicas têm a responsabilidade de gerenciar de forma eficiente os recursos públicos, com o intuito de evitar desperdícios e permitir que o Estado execute um maior número de atividades com o mesmo orçamento, em busca da máxima eficácia econômica.

O comprometimento com a utilização racional dos recursos naturais deve promover a conscientização entre seus servidores e favorecer a sustentabilidade ambiental e socioeconômica na instituição. Isso implica, de maneira direta, na redução de despesas com energia, água, papel, copos plásticos, material de expediente e transporte, o que contribui para a saúde financeira da instituição, mas também estabelece um modelo de responsabilidade ambiental. Essas iniciativas têm o propósito de semear boas práticas no ambiente de trabalho, fomentando uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade. Braga e Guerra (2020)

Dessa forma, o governo brasileiro, alinhado às tendências globais de sustentabilidade que orientam suas ações, estabeleceu critérios, práticas e diretrizes que visam promover o desenvolvimento nacional sustentável. Nesse contexto, as organizações, sobretudo as de natureza pública, desempenham um papel crucial e contribuem de maneira significativa, pois são criadoras e operadoras de processos de produção e consumo que demandam recursos consideráveis e, frequentemente, resultam em impactos substanciais no meio ambiente.

A própria Constituição Federal, em seu art. 37, preconiza a eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública, ressaltando a necessidade de que a gestão pública seja realizada de forma responsável e sustentável (Freitas, 2018).

Diante desse contexto, como uma estratégia para implementar práticas sustentáveis na administração pública federal direta, autárquica, fundacional e nas empresas estatais dependentes, o Governo Federal promulgou, em 2012, o Decreto nº 7.746/2012 (Brasil, 2012a). Esse decreto estabeleceu a obrigatoriedade de elaboração e implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) por essas instituições.

O PLS busca alinhar as ações de compras públicas com práticas sustentáveis, considerando aspectos ambientais, sociais e econômicos. A Lei 14.133/2021 que dispõe sobre as Compras Públicas e Contratações reforça essa abordagem, ao incorporar o princípio do desenvolvimento nacional sustentável (Art. 5º), que deve nortear todas as fases do processo licitatório, desde o planejamento até a execução do contrato, assegurando a incorporação integral de práticas de sustentabilidade em todas as etapas do processo licitatório (Brasil, 2021a).

Com a atualização dos normativos que regulam as práticas de sustentabilidade no âmbito do Poder Executivo, o Plano de Logística Sustentável (PLS) passou a ser incorporado como um instrumento de governança. A Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 (Brasil, 2021b), estabeleceu diretrizes para a governança das contratações públicas, reconheceu o PLS como um elemento estratégico para orientar as contratações e a logística institucional.

Para alcançar esse objetivo, houve uma ressignificação do conceito originalmente

estabelecido pela Instrução Normativa nº 10/2012, baseada na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Brasil, 1993). Novos objetivos, diretrizes e práticas foram definidos com base na Lei nº 14.133/2021. De forma complementar, foi publicado o Caderno de Logística Sustentável, em 2023, com versão 1.1 revisada em abril de 2024, contendo orientações para

Nesse contexto, o PLS consolidou-se como um instrumento essencial para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, sendo reconhecido, conforme as orientações do Poder Executivo, como um catalisador de mudanças paradigmáticas na gestão pública e um influenciador do mercado fornecedor. Além disso, demonstrou potencial para impulsionar inovações e estabelecer novos padrões de consumo e produção na administração pública.

No âmbito do Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR), as ações de sustentabilidade são guiadas por valores organizacionais que incentivam o uso consciente, responsável e eficiente dos recursos públicos e dos bens naturais.

Essa abordagem está em conformidade com os princípios da boa governança, conforme orientações do Tribunal de Contas da União, e visa a implementação de iniciativas voltadas à geração de valor público. Além disso, busca promover transformações significativas tanto na dinâmica interna da organização quanto em seus impactos externos, resultando em entregas mais efetivas para a sociedade.

O MDR desenvolveu o PLS com o propósito de alinhar suas práticas de gestão às diretrizes estabelecidas nos normativos constitucionais e infraconstitucionais que fundamentam a elaboração desse instrumento que estabeleceram diretrizes sobre a governança e a implementação dessas práticas, destacando a necessidade de integrar os critérios sustentáveis em todas as etapas dos processos de contratação pública, bem como nos processos organizacionais.

O processo de implementação do PLS no MDR, ocorrido durante o período de fusão com o Ministério das Cidades e a posterior separação das pastas, criou um contexto que demanda uma avaliação detalhada do nível de execução e dos resultados alcançados pelo plano.

Embora o Plano de Logística Sustentável (PLS) tenha sido inicialmente elaborado e implementado pelo MDR em conformidade com o Decreto nº 7.746/2012 e a Instrução Normativa nº 10/2012, permanece a necessidade de avaliar sua efetividade nas diversas áreas temáticas que o fundamentam, bem como o grau de implementação das iniciativas propostas.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é avaliar o grau de implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) no Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MDR), levando em consideração as exigências normativas e as diretrizes estabelecidas pelo Plano Diretor de Logística Sustentável, conforme estipulado pela Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021

e suas atualizações.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Avaliar o nível de implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) no Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR), conforme o Plano Diretor de Logística Sustentável do Ministério da Gestão e Inovação, disciplinado pela Portaria SEGES nº 5396/2023.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Identificar as práticas relacionadas à divulgação, a conscientização e a capacitação no órgão no que se refere à sustentabilidade, bem como as percepções dos servidores em relação às práticas sustentáveis implementadas pelo MIDR.

## **1.2 Justificativa**

Os estudos sobre sustentabilidade, especialmente aqueles que avaliam os resultados decorrentes da implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS), ainda são limitados. Embora o tema já tenha sido introduzido na administração pública, sua abordagem é relativamente recente, considerando a amplitude das pesquisas que podem ser desenvolvidas nesse campo.

A revisão da literatura revela que a maioria dos estudos voltados para a avaliação das ações do PLS ainda carece de dados específicos e análises aprofundadas sobre os impactos dessas iniciativas nas práticas de gestão pública. Essa lacuna de informações evidencia a necessidade de estudos que avaliem o grau de efetividade das medidas adotadas, não apenas sob a ótica da conformidade normativa, mas também em relação aos resultados práticos e ao real impacto ambiental.

Do ponto de vista científico, a relevância do estudo se dá pela crescente necessidade de compreender como as práticas sustentáveis podem ser aplicadas e mensuradas dentro da administração pública, em conformidade com as exigências legais e as metas de desenvolvimento sustentável. Avaliar a implementação das ações socioambientais delineadas pelo PLS torna-se, assim, essencial para avaliar o nível de progresso e identificar áreas que necessitam de ajustes para atingir seus objetivos de sustentabilidade.

Esse estudo permitirá ao Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR) não apenas avaliar o andamento das ações sustentáveis previstas no PLS, mas também projetar cenários futuros nos quais os processos possam ser otimizados, e as práticas de sustentabilidade aperfeiçoadas. A análise crítica do atual estágio de implementação fornecerá subsídios para aprimorar a gestão de recursos públicos e melhorar a eficácia das políticas de sustentabilidade.

Adicionalmente, este estudo contribuirá para a construção de uma base de conhecimento que poderá servir de referência para outros órgãos públicos, especialmente do Poder Executivo. Ao compartilhar melhores práticas e experiências, será possível fomentar um ambiente colaborativo que incentive a adoção de soluções inovadoras e eficientes em sustentabilidade. Essa troca de conhecimento pode ampliar o impacto das ações sustentáveis, estabelecendo uma cultura de responsabilidade ambiental que se espalhe por todo o setor público, gerando benefícios a longo prazo para a sociedade como um todo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Sustentabilidade na Administração Pública**

Segundo Cader e Villac (2023), o dever estatal previsto no art. 225 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) constitui um imperativo para que as iniciativas governamentais em prol da sustentabilidade sejam amplamente adotadas nos órgãos públicos nacionais. A gestão adequada de resíduos, o consumo consciente e a implementação de coleta seletiva são alguns exemplos de ações que poderiam ter sido disseminadas e implementadas em larga escala na Administração Pública; contudo, isso não ocorreu. Essa lacuna pode ser atribuída à mencionada dissociação entre a governança pública e a Política Nacional de Meio Ambiente, além do gradual processo de conscientização ecológica na sociedade brasileira. Destaca-se, também, o reconhecimento da finitude dos recursos naturais e a compreensão das responsabilidades individuais e organizacionais a serem assumidas.

A Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992 (ONU, 1992), ocorreu poucos anos após a constitucionalização brasileira do direito ao meio ambiente, estabelecendo que os países têm a responsabilidade de assegurar que as atividades sob sua jurisdição ou controle não causem danos ao meio ambiente (Princípio 2 da Declaração do Rio). Essa conferência, muitas vezes referida como Eco-92, foi um marco importante que não apenas enfatizou a necessidade de proteção ambiental, mas também incentivou a implementação de políticas sustentáveis em nível global. No entanto, a Conferência de Estocolmo, realizada em 1972, é amplamente reconhecida como um marco no desenvolvimento do conceito de sustentabilidade. Esse evento internacional foi fundamental para ressaltar as questões ambientais, tanto em âmbito nacional quanto global.

As discussões e as deliberações que ocorreram durante a conferência resultaram na formulação de um novo arcabouço científico, político e jurídico relacionado à proteção ambiental e à promoção do desenvolvimento sustentável.

A partir desse marco histórico, a sustentabilidade emergiu como uma preocupação central em diversas esferas da sociedade, impulsionando esforços significativos para abordar os desafios ambientais e adotar práticas mais sustentáveis em todos os setores da atividade humana (Ferreira, 2012). Assim, a Conferência de Estocolmo pode ser considerada um catalisador para a evolução das políticas ambientais, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de normas e diretrizes que visam assegurar um futuro sustentável.

É fundamental que as instituições públicas busquem inovações na forma como lidam com as temáticas de sustentabilidade e governança. É imperativo que essas instituições relatem

e incluam em suas políticas e estratégias aspectos relacionados à transparência, *accountability*, *compliance* e integridade, contemplando ações e políticas que promovam maior justiça social, eficiência econômica e redução do impacto ambiental, os quais são elementos basilares da sustentabilidade. Em outras palavras, pode-se afirmar que não é suficiente realizar apenas a coleta seletiva, reduzir o consumo de água e energia, implementar ações de educação ambiental e organizar eventos sobre sustentabilidade. É necessário que, na prática, as instituições também priorizem a sustentabilidade e a governança em suas políticas e ações que estejam alinhadas à sua missão institucional.

## 2.2 O arcabouço legal da sustentabilidade no Brasil

Segundo Villac (2022), a conceituação de desenvolvimento sustentável deve primar pela constante presença no Direito Internacional Público e na Constituição Federal. Anota-se que a expressão é amplamente utilizada em leis e decretos que abrangem diferentes áreas temáticas e visa à implementação de políticas públicas variadas, demonstrando que, no ordenamento jurídico brasileiro, a sustentabilidade não se restringe a um único pilar isoladamente, mas à conjugação de todos eles: ambiental, social e econômico. Em um breve registro histórico, a seguir, destacam-se alguns exemplos do arcabouço legal da sustentabilidade no Brasil, evidenciando as principais legislações pertinentes:

**Quadro 1** – Arcabouço legal da sustentabilidade no Brasil

<b>Art. 170, VI da Constituição Federal</b>	Inclui, entre os princípios da ordem econômica, a “defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação”, conforme a redação dada pela Emenda Constitucional nº 42, de 19 de dezembro de 2003.
<b>Art. 225 da Constituição Federal</b>	Disciplina que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.
<b>Art. 3º da Lei 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos)</b>	A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010).

<p style="text-align: center;"><b>Lei nº 12.187/2009</b></p>	<p>Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC e dá outras providências.</p> <p>O advento das novas leis, Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009, e Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituíram a Política Nacional sobre Mudança do Clima e a Política Nacional de Resíduos Sólidos, assim como, mais recentemente, a Lei 12.349, de 23 de dezembro de 2010, que deu nova redação ao art. 3º da Lei 8.666/1993, trouxeram um importante fortalecimento à implementação e desenvolvimento da política pública das chamadas licitações sustentáveis – já antes em harmonia com a legislação e a Constituição da República, mas que agora recebem especial reforço a partir dessas novas leis.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Lei nº 12.462, de 5 de agosto de 2011 (RDC)</b></p>	<p>A Lei também permite a inclusão de requisitos de sustentabilidade nas contratações regidas pelo RDC, estabelecendo como diretriz a busca da maior vantagem para a administração pública, considerando custos e benefícios, diretos e indiretos, de natureza ambiental bem como todo o ciclo de vida das contratações em tela.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Decreto 7.746/2012</b></p>	<p>Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Instrução Normativa nº 10/2012</b></p>	<p>Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Acórdão TCU 600/2019</b></p>	<p>O <b>Acórdão TCU 600/2019</b> trata de uma auditoria operacional realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) com o objetivo de avaliar a governança da logística sustentável na administração pública federal. O acórdão destacou a necessidade de aprimoramento das políticas públicas voltadas para a sustentabilidade nas operações logísticas do governo federal, incluindo a implementação de planos diretores de logística sustentável (PDLS) em todos os órgãos e entidades.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Art. 11, IV da Lei 14.133/2022 (Nova Lei de Licitações e Contratos)</b></p>	<p>Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: [...] IV - Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Portaria SEGES nº 5.376/2023</b></p>	<p>Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável – PLS de que trata o art. 7º da Portaria Seges/ME -</p>

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado do Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (2024).

Dessa forma, diversas e importantes legislações, bem como políticas públicas, dispõem sobre valores e práticas de gestão socioambiental, corroborando, assim, a relevância da temática para a sociedade contemporânea.

O Plano Diretor de Logística Sustentável traz em seu bojo que o Plano de Logística Sustentável (PLS) é um instrumento fundamental de governança das Contratações Públicas, resultante da diretriz governamental voltada para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Assim, na fase de preparação, o órgão ou entidade deverá estabelecer suas próprias diretrizes de gestão estratégica da logística e das contratações, a partir daquelas estabelecidas no art. 5º da Portaria nº 8.678, de 2021 (Brasil, 2021b), norteando, internamente, o caminho a ser trilhado por suas unidades quanto à gestão de suas contratações e da logística. É importante considerar, ainda, as seguintes referências:

- Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031 – EFD;
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da Agenda 2030;
- Plano Plurianual e as demais leis orçamentárias;
- Planejamento estratégico institucional;
- Política de sustentabilidade (se houver); e
- Leis, decretos, portarias e instruções normativas aplicáveis.

O material elaborado deverá ser apreciado pela alta administração, a qual, a partir desse documento, formalizará as Diretrizes para a Gestão Estratégica das Contratações e da Logística da organização. No Quadro 2, encontram-se dispostos exemplos de princípios e diretrizes, com suas respectivas normas de referência.

**Quadro 2** – Exemplos de princípios e diretrizes sustentáveis e sua respectiva base jurídico normativa

<b>Princípio/Diretriz</b>	<b>Base Jurídico Normativa</b>
Defender e preservar o meio ambiente para as presentes e futuras gerações	Constituição Federal, art. 225
Incentivar compras públicas sustentáveis para aquisição de materiais e para contratações de serviços e de investimentos.	EFD 2020-2031, item 4.3.4 Desafio: promover oportunidades de negócios sustentáveis em meio ambiente (Decreto nº 10.531, de 2020).
Facilitar o acesso ao crédito, ao mercado de capitais e às compras públicas para as médias, micro e pequenas empresas.	EFD 2020-2031, Item 2.3.2 - Desafio: ampliar a competitividade do Brasil de forma a se aproximar das economias desenvolvidas (Decreto nº 10.531, de 2020).
Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais.	Agenda 2030 - Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
Observar o princípio do desenvolvimento nacional sustentável nas licitações e contratos.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art. 5º.
Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável, por meio dos processos licitatórios.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art. 11, inciso IV.

Considerar o ciclo de vida do objeto e os custos indiretos na avaliação da proposta mais vantajosa para administração	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art. 11, inciso I, art. 18, inciso VIII, e art. 34, § 1º.
Exigir do licitante o cumprimento de reserva de cargos para pessoas com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para menor aprendiz.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art.62, inciso IV.
Prever, nos editais, a exigência de percentual mínimo de mão de obra responsável pela execução do objeto constituído por egressos do sistema prisional e por mulheres vítimas de violência doméstica.	Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 14.133, de 2021, art.25, § 9º, incisos I e II; Decreto nº 11.430, de 8 de março 2023
Priorizar, nas aquisições e contratações governamentais, os produtos reciclados e recicláveis e os bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis.	Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei nº 12.305, de 2010, art. 7º. Inciso XI, alíneas "a" e "b" c/c Lei nº 14.133, de 2021, art. 26, inciso II.
Estimular o desenvolvimento de processos e tecnologias, que contribuam para a redução de emissões e remoções de gases de efeito estufa, bem como para a adaptação, dentre as quais o estabelecimento de critérios de preferência nas licitações e concorrências públicas, compreendidas aí as parcerias público-privadas e a autorização, permissão, outorga e concessão para exploração de serviços públicos e recursos naturais, para as propostas que propiciem maior economia de energia, água e outros recursos naturais e redução da emissão de gases de efeito estufa e de resíduos.	Política Nacional sobre Mudança do Clima - Lei nº 1.187, de 2009, art. 6º, inciso XII.
Adotar, nos editais de compras de livros, cláusulas de impedimento à participação de editoras que não ofereçam sua produção também em formatos acessíveis.	Estatuto Pessoa com Deficiência - Lei nº 13.146, de 2015, art. 68, § 1º.
Garantir acessibilidade à pessoa com deficiência em todas as dependências das edificações públicas, tendo como referência as normas de acessibilidade vigentes	Estatuto Pessoa com Deficiência - Lei nº 13.146, de 2015, art. 57 c/c art. 45 da Lei nº 14.133, de 2021.
Garantir acessibilidade às informações disponíveis nos sítios eletrônicos do governo.	Estatuto da Pessoa com Deficiência - Lei nº 13.146, de 2015, art. 63.
Direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade,	Decreto de Governança - Decreto
encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades.	nº 9.203, de 2017, Art. 4º, inciso I.
Aumentar a quantidade de negócios de impacto (empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável), por meio do apoio ao envolvimento de empreendimentos com as demandas de contratações públicas.	ENIMPACTO - Decreto nº 11.646, de 2023, art. 4º, inciso II, alínea "d".
Instituir o Programa Coleta Seletiva Cidadã	Programa Coleta Seletiva Cidadã - Decreto nº 10.936, de 2022, art. 40.
Buscar a padronização e centralização de procedimentos, sempre que pertinente	Portaria de Governança – Portaria nº 8.678, de 2021.
(...)	PPA/LDO/LOA.
(...)	Planejamento institucional.

### **2.3 Planos de logística sustentável**

Em 2012, o governo federal brasileiro, por meio do Decreto nº 7.746 (Brasil, 2012a), instituiu a obrigação de que os órgãos da administração pública federal direta, autárquica, fundacional e as empresas estatais dependentes elaborassem e implementassem o Plano de Logística Sustentável (PLS). Esta iniciativa foi um marco na busca por uma gestão pública mais responsável e eficiente, alinhada às diretrizes de sustentabilidade e à necessidade de reduzir impactos ambientais. O PLS não é apenas uma formalidade administrativa; trata-se de um compromisso com a integração de práticas sustentáveis em todos os níveis da gestão pública.

O PLS se caracteriza como uma ferramenta de planejamento estratégico que estabelece objetivos e responsabilidades bem definidos. Essa abordagem inclui não apenas a definição de ações, metas e prazos de execução, mas também mecanismos robustos de monitoramento e avaliação. Ao permitir que os órgãos ou entidades implementem práticas de sustentabilidade, o PLS também facilita a racionalização de gastos e processos, promovendo uma cultura de eficiência no âmbito da Administração Pública. Essa racionalização é crucial em um cenário onde os recursos públicos são limitados, e a demanda por serviços de qualidade e com impacto ambiental reduzido é crescente.

Com a promulgação da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021a), que é reconhecida como a Nova Lei Geral de Licitações e Contratos, o desenvolvimento nacional sustentável foi formalmente incorporado como um princípio fundamental a ser observado na aplicação da legislação (art. 5º). Além disso, a lei estabelece o desenvolvimento sustentável como um objetivo do processo licitatório (art. 11), reforçando a ideia de que a sustentabilidade deve ser uma consideração central em todas as esferas da gestão pública. Para garantir a efetividade dessas diretrizes, a nova legislação atribui à alta administração dos órgãos e entidades a responsabilidade de implementar mecanismos de governança adequados.

Nesse contexto, a Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 (Brasil, 2021b), reforçou a importância do PLS, consagrando-o como um instrumento de governança essencial para a definição das estratégias de contratação e logística. O PLS deve ser considerado como um guia prático que orienta a implementação de objetivos e ações voltadas para a sustentabilidade nas compras públicas. Isso inclui todas as fases do ciclo de contratação: desde o planejamento e seleção de fornecedores até a execução e fiscalização do contrato, culminando na destinação final dos rejeitos e resíduos. Assim, o PLS se apresenta não apenas como uma política, mas como um componente vital para a promoção de práticas que respeitem o meio ambiente e que respondam às necessidades da sociedade.

Para que essa abordagem seja efetiva, houve uma ressignificação do conceito de

sustentabilidade, que se originou na Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012 (Brasil, 2012b), fundamentada na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Brasil, 1993). A Nova Lei de Licitações e Contratos propôs novos objetivos, diretrizes e conteúdos, permitindo que as contratações, quando planejadas e executadas de forma eficiente, respeitem o princípio do desenvolvimento nacional sustentável. Dessa forma, cada contratação pode se transformar em um instrumento de promoção da sustentabilidade (Brasil, 2023), refletindo a necessidade de uma gestão pública que priorize não apenas a eficiência econômica, mas também o bem-estar social e a proteção ambiental.

#### **2.4 Eixos temáticos contidos no Plano Diretor de Logística Sustentável**

Segundo Luiz e Rosa (2016), os órgãos da administração pública federal brasileira são obrigados a desenvolver e implementar o Plano de Logística Sustentável (PLS), atendendo, no mínimo, aos seguintes temas: material de consumo, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida no ambiente de trabalho, compras e contratações sustentáveis, e deslocamento de pessoal. Além disso, o PLS de cada órgão público federal deve conter práticas que promovam a sustentabilidade e a racionalização no uso de materiais e serviços. Essas práticas são organizadas em um Plano de Ações para cada temática abordada. Esse plano deve detalhar o objetivo específico de cada ação, o processo de implementação, a definição das áreas e setores envolvidos, os responsáveis pela execução, as metas estipuladas, o cronograma de execução, bem como a previsão dos recursos necessários, sejam eles financeiros, humanos ou logísticos, alinhando-se com a estruturação dos seis eixos temáticos definidos pelo Plano Diretor de Logística Sustentável, como ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** – Eixos temáticos do Plano Diretor de Logística Sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para uma melhor organização das atividades em cada etapa da fase de elaboração do PLS, recomenda-se que a equipe responsável pela coordenação estabeleça um cronograma de trabalho detalhado. Esse cronograma deve prever as tarefas a serem realizadas, com a indicação clara dos prazos e responsáveis por cada atividade. A utilização de ferramentas específicas para gestão de projetos, como *softwares* especializados ou planilhas, pode facilitar esse processo, oferecendo uma visão mais estruturada e permitindo o acompanhamento eficaz do progresso de cada etapa, além de otimizar a alocação de recursos e a gestão do tempo.

**Figura 2** – Síntese da fase de preparação para a elaboração do PLS

O QUÊ	QUEM	COMO
Formalização da equipe responsável	Alta administração	Publicação de ato interno.
Definição das Diretrizes para Gestão Estratégica das Contratações e da Logística	Equipe responsável pelo PLS e alta administração	Análise dos documentos de referência e elaboração de documento contendo as diretrizes
Definição do cronograma de trabalho	Equipe responsável pelo PLS	Indicação das tarefas com os respectivos responsáveis e prazos de execução, considerando as etapas descritas na fase de elaboração.

Fonte: Plano Diretor de Logística Sustentável (MGI, 2023).

Após a conclusão da fase de preparação, onde a equipe responsável foi devidamente designada e as diretrizes para a gestão estratégica das contratações foram formalizadas, inicia-se a fase de elaboração do PLS. Essa fase contempla uma série de atividades organizadas em três etapas, conforme ilustrado na Figura 3. Cada uma dessas etapas visa garantir que as ações sustentáveis estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do órgão, proporcionando uma estrutura clara e metodológica para a execução eficiente do plano.

**Figura 3** – Etapas de elaboração do Plano Diretor de Logística Sustentável



Fonte: Plano Diretor de Logística Sustentável (MGI, 2023).

Na fase de investigação da situação atual da logística do órgão ou entidade, busca-se identificar as características das compras públicas realizadas, especialmente no que se refere às práticas de sustentabilidade já implementadas. O objetivo central dessa etapa é obter um diagnóstico preciso do cenário vigente, permitindo uma análise detalhada das ações sustentáveis já incorporadas ao PLS do órgão. Esse diagnóstico serve como base para o aprimoramento das práticas existentes e para a proposição de novas estratégias que possam fortalecer a sustentabilidade nas compras públicas.

Para uma avaliação qualitativa e quantitativa mais eficaz, o Plano Diretor de Logística Sustentável recomenda que sejam analisadas as contratações realizadas nos últimos 24 meses, no mínimo. Uma série histórica mais extensa pode proporcionar uma avaliação mais abrangente e detalhada, permitindo identificar padrões, tendências e oportunidades de melhoria nas práticas de sustentabilidade. Além disso, o plano também sugere questões-chave a serem utilizadas no diagnóstico e na indicação de ações corretivas ou aprimoradas, conforme ilustrado no Quadro

3, a seguir:

**Quadro 3** – Questões para diagnóstico e indicação de ações

O que compramos?	- Realizar levantamento dos bens, serviços e obras contratados, realizando
	a divisão por categorias de objetos de compra. - Identificar aquisições e contratações consideradas estratégicas em termos de relevância financeira, quantitativa e de impactos socioambientais.
O quanto compramos?	- Dimensionar o volume de compras realizadas, identificando os bens e serviços utilizados em maior quantidade e/ou maior frequência.
Por quanto compramos?	- Contabilizar o total de gastos por categorias de objetos de compras, com destaque para as de maior relevância orçamentária.
Como compramos?	- Verificar a existência de política ou de um quadro estratégico de compra centralizada ou compartilhada. - Mapear as modalidades de licitação mais empregadas, inclusive número de processos realizados por meio de SRP, contratações diretas, suprimento de fundos etc.
Quando (ou com que frequência) compramos?	- Identificar a qualidade de elaboração do PCA, em termos de agregação de bens e serviços de objetos de mesma natureza, execução das demandas planejadas e cumprimento do calendário de compras. - Identificar casos de parcelamento de compras.
Quem compra?	- Verificar a existência de uma unidade central ou a possibilidade de implementá-la. - Identificar o nível de atendimento aos parâmetros de redução do quantitativo de UASG, instituídos pela Portaria nº 13.623, de 2019. - Verificar a existência de um Plano de Centralização de Contratações Públicas <sup>4</sup> em curso.
De quem se compra?	- Traçar o perfil dos fornecedores, indicando a participação de microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPP), de empresas locais, de Microempreendedor Individual (MEI), etc.

Fonte: Plano Diretor de Logística Sustentável (MGI, 2023).

Adicionalmente, é essencial verificar se os instrumentos de gestão e planejamento já elaborados pelo órgão estão em conformidade com as diretrizes estratégicas estabelecidas. Essa verificação não apenas garante o alinhamento do órgão com as metas institucionais, mas também permite identificar eventuais inconsistências ou lacunas que possam comprometer a execução eficaz do PLS. Dessa forma, esses instrumentos podem subsidiar a construção de um plano de ações mais sólido, voltado para a solução de problemáticas previamente mapeadas e a promoção de melhorias contínuas.

Nessa esteira, segue uma lista exemplificativa dos principais instrumentos que podem ser utilizados para apoiar o alinhamento estratégico e subsidiar o plano de ações do PLS:

- Plano de Contratações Anual;

- Plano de Centralização de Contratações;
- Plano de Desenvolvimento de Pessoas;
- Plano de Obras;
- Plano de Gerenciamento de Resíduos;
- Pesquisas de Satisfação dos Usuários;
- Inventário de Bens;
- Relatório de Risco do Plano de Contratações Anual (PCA);
- Relatório de Bens Móveis Sem Uso;
- Índice de Ocupação dos Espaços Físicos;
- Planilha de Dimensionamento e Programa de Necessidades dos Espaços Físicos.

Esses instrumentos proporcionam uma visão detalhada e integrada da situação atual, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos, alinhada às metas de sustentabilidade e governança.

Ainda na etapa de diagnóstico, é recomendável realizar uma avaliação interna, seja por meio de pesquisas, questionários ou outros instrumentos, para medir o grau de conscientização e conhecimento do quadro de pessoal (servidores e colaboradores) acerca dos temas abordados no PLS. Esse levantamento é essencial para identificar possíveis lacunas de entendimento e engajamento, permitindo a formulação de ações mais direcionadas de divulgação, conscientização e capacitação, ajustadas à realidade e às necessidades específicas do órgão ou entidade. A partir desses dados, será possível implementar estratégias educativas mais eficazes, promovendo uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade.

A terceira fase envolve a estruturação do diagnóstico, resultando na elaboração de uma lista de problemáticas identificadas. As informações e dados coletados durante a fase de investigação devem ser cuidadosamente comparados com as diretrizes estratégicas do órgão ou entidade. A partir dessa comparação, as lacunas existentes entre a situação atual e os parâmetros estratégicos devem ser identificadas e classificadas como problemáticas a serem enfrentadas. Este inventário de necessidades será decomposto, na etapa seguinte, em objetivos específicos, visto que é por meio do cumprimento desses objetivos que o órgão ou entidade poderá atender integralmente às diretrizes estratégicas estabelecidas, promovendo a efetiva implementação do PLS.

O Plano estabelecido pelo Ministério da Gestão e Inovação (MGI) elaborou, no Quadro 4 a seguir, um exemplo de diagnóstico que indica possíveis situações problemáticas, segmentadas por eixo temático. Essas situações são apresentadas conforme as ações previstas no inciso III do art. 8º da Portaria nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b), que constitui uma parte

integrante do conteúdo do Plano de Logística Sustentável (PLS).

**Quadro 4** – Exemplo de situações-problema por eixo temático

Eixo temático	ID	Problemáticas
EIXO 1. RACIONALIZAÇÃO E CONSUMO CONSCIENTE	P01	Baixa aplicação de requisitos de sustentabilidade nos instrumentos convocatórios.
	P02	Falta de monitoramento sobre o consumo de água.
	P03	Controle de estoque de materiais insuficiente.
	P04	Fragmentação das compras.
EIXO 2. RACIONALIZAÇÃO DA OCUPAÇÃO DE ESPAÇOS FÍSICOS	P05	Ineficiência no uso dos espaços disponíveis.
	P06	Gastos com alterações recorrentes de leiaute.
EIXO 3. IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETOS DE MENOR IMPACTO AMBIENTAL	P07	Falta de conhecimento da equipe sobre aspectos relacionados à sustentabilidade.
	P08	Ausência ou desconhecimento sobre ferramentas que apoiem a identificação de produtos e serviços mais sustentáveis.
	P09	Desconhecimento sobre rótulos e certificações passíveis de aplicação em compras públicas.
EIXO 4. FOMENTO À INOVAÇÃO NO MERCADO	P10	Falta de preparo do mercado fornecedor sobre algumas demandas de produtos mais sustentáveis que podem limitar a competição.
	P11	Falta de diálogo com o mercado fornecedor.
	P12	Assimetria de informações.
	P13	Baixo número de soluções inovadoras implementadas.
EIXO 5. NEGÓCIOS DE IMPACTO NAS CONTRATAÇÕES	P14	Ausência de contratações que contemplem negócios de impacto <sup>12</sup> .
	P15	Pouco conhecimento sobre a implementação prática de negócios de impacto nas contratações públicas.
	P16	Dificuldade em identificar processos e soluções que possam impactar e transformar a realidade socioeconômica de um público-alvo.
EIXO 6. DIVULGAÇÃO, CONSCIENTIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO	P17	Ausência de um programa de capacitação continuada para o progresso da pauta.
	P18	Falta de priorização da temática pelos níveis superiores.
	P19	Resistência dos servidores para implementação de práticas de sustentabilidade.

Fonte: Plano Diretor de Logística Sustentável (MGI, 2023).

As problemáticas identificadas na etapa anterior, que envolve a investigação e o diagnóstico, ao serem confrontadas com as diretrizes estratégicas definidas na fase de preparação, resultarão em uma proposição de objetivos e metas organizados dentro dos eixos temáticos. Em outras palavras, cada eixo temático será acompanhado de seus respectivos objetivos, que incluirão ações específicas, metas a serem atingidas, indicadores de desempenho, recursos necessários e os riscos envolvidos nesse processo.

Ressalta-se que uma ação pode atender a mais de uma meta e a mais de um objetivo, assim como um objetivo pode demandar mais de uma ação e ter mais de uma meta. Para tanto, a relação entre ações, objetivos e metas não é necessariamente de um para um, evidenciando a complexidade e a interdependência desses elementos no contexto do Plano de Logística Sustentável.

Os indicadores devem incluir a fórmula de cálculo, a fonte de dados, a metodologia e a periodicidade de apuração. Nesse contexto, recomenda-se a leitura do Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores 2021, que destaca algumas propriedades essenciais para a

definição de um indicador confiável, as quais são:

- Utilidade: comunicar com clareza a intenção do objetivo, sendo útil para a tomada de decisões dos gestores.
- Representatividade: representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir.
- Confiabilidade metodológica: garantir que os métodos de coleta e processamento do indicador sejam confiáveis.
- Confiabilidade da fonte: assegurar que a fonte de dados apresente precisão e exatidão.
- Disponibilidade: possibilitar a coleta dos dados para o cálculo com facilidade e rapidez.
- Economicidade: apresentar uma relação de custo-benefício favorável.
- Simplicidade de comunicação: favorecer o fácil entendimento por todo o público interessado.
- Estabilidade: minimizar a interferência de variáveis externas ou possíveis adversidades.
- Tempestividade: permitir a utilização do indicador assim que o gestor precisar.
- Sensibilidade: manter baixos riscos associados ao indicador.

Durante a consolidação da proposta, a equipe responsável pela elaboração do PLS deverá realizar uma avaliação minuciosa de sua consistência técnica, assegurando que esteja compatível com os recursos humanos disponíveis, o orçamento alocado, os riscos envolvidos, bem como os objetivos e resultados esperados. Após essa análise cuidadosa, a equipe deverá apresentar a proposta do PLS à alta administração.

Os prazos das ações deverão ser compatibilizados com a vigência do PLS e alinhados ao planejamento estratégico do órgão ou entidade.

A seguir, apresenta-se, no Quadro 5, um exemplo de plano de metas e ações.

**Quadro 5** – Exemplo de plano de metas e ações

DIRETRIZ ESTRATÉGICA	OBJETIVO		META		AÇÃO		PRAZOS		RECURSOS NECESSÁRIOS	RISCOS ENVOLVIDOS
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável, por meio dos processos licitatórios	OB1	Ampliar a quantidade de compras que contemplem requisitos de sustentabilidade nos instrumentos convocatórios	Aumentar em 5% ao ano o percentual de licitações que contemplem requisitos de sustentabilidade (CPS)	Aumento de CPS = % CPS final - % CPS inicial, sendo que %CPS = nº CPS/ total de compras do órgão ou entidade	Identificação de requisitos de sustentabilidade passíveis de aplicação nos instrumentos convocatórios	DILOG	abr/24	nov/26	Humanos: equipe treinada para aplicação de requisitos de sustentabilidade	Baixo preparo do mercado fornecedor

Fonte: Plano de Logística Sustentável (MGI, 2023).

A proposta elaborada pela equipe responsável pelo PLS deve ser encaminhada para a validação das unidades executoras do plano, assegurando que todos os aspectos relevantes sejam considerados, e, por fim, submetida à apreciação da autoridade competente, que terá a responsabilidade de aprovar ou sugerir modificações ao conteúdo apresentado.

Com a aprovação da autoridade competente (por meio de assinatura ou ato normativo que aprova o instrumento), o PLS deverá ser publicado no sítio eletrônico do órgão, garantindo, assim, a transparência do processo e o acesso à informação para todos os interessados.

No caso de órgãos e entidades que possuam dados consolidados em um painel de *Business Intelligence (BI)*, o *link* poderá ser mencionado na seção anteriormente citada, facilitando o acesso às informações e permitindo uma análise mais minuciosa dos dados disponíveis.

**Quadro 6** – Síntese da fase de elaboração

O quê	Quem	Como	Quando
Investigação e diagnóstico institucional	Equipe responsável pelo PLS em diálogo com as unidades organizacionais	Responder às questões de diagnóstico; elencar as problemáticas identificadas (inventário de necessidades).	Após a fase de preparação
Proposição do PLS	Equipe responsável pelo PLS em diálogo com as unidades organizacionais	Traçar objetivos e ações para o enfrentamento das problemáticas, organizando-os por eixos temáticos. Cada objetivo deve prever: meta; ações, indicadores de desempenho; responsáveis, riscos e recursos.	Após o diagnóstico
Validação final e publicação	Equipe responsável pelo PLS e autoridade competente para a aprovação.	Encaminhar a minuta do PLS para validação das unidades executoras do plano; submeter à apreciação e aprovação da autoridade competente.	Concluída a proposta de PLS

Fonte: Plano de Logística Sustentável (MGI, 2023).

A fase de execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) consiste na implementação das ações pelas áreas responsáveis, as quais serão monitoradas pela equipe encarregada do PLS por meio dos indicadores de desempenho estabelecidos. Dessa forma, medidas preventivas e corretivas podem ser tomadas em tempo hábil, assegurando o bom andamento do plano e a consecução dos objetivos traçados.

Não obstante, caberá aos responsáveis pela implementação, indicados no plano, atuar de forma tempestiva para efetivar as ações sob suas competências, observando os prazos

definidos. Para isso, poderão detalhar suas ações em subprojetos, cujos resultados serão reportados para o monitoramento e a avaliação da unidade responsável pelo PLS.

Os gestores das áreas serão os responsáveis pelo fornecimento das informações resultantes das medições à equipe responsável pelo PLS. Os órgãos e entidades terão a liberdade de escolher a metodologia de execução de sua preferência, aquela que melhor se aplica ao seu contexto, levando em consideração o tamanho dos projetos, a maturidade de gestão e a estrutura organizacional existente, devendo descrever essa metodologia no documento do PLS.

O monitoramento poderá ser realizado por meio da coleta de informações e dados provenientes das áreas responsáveis pelas ações, os quais serão consolidados em sistemas, planilhas ou painéis de *Business Intelligence (BI)*. Esse monitoramento é fundamental para que a equipe responsável pelo PLS acompanhe efetivamente o progresso das ações. A periodicidade de apuração dos dados poderá variar de acordo com o indicador, considerando as características específicas de cada ação.

Frisa-se que o acompanhamento da execução do PLS é uma tarefa que responde por uma parcela majoritária dos esforços realizados pelas equipes envolvidas e, por essa razão, não pode ser negligenciada. Assim, é imprescindível uma definição detalhada dos papéis para a tomada de decisões fundamentadas em dados e evidências, e, se necessário, efetivar correções de rumos.

#### Quadro 7 – Síntese da fase de execução

O quê	Quem	Como	Quando
Implementação do PLS	Áreas diretamente responsáveis pelas ações	Gerenciando cada ação como um projeto direcionado ao atingimento das metas.	Conforme os prazos estabelecidos no plano de ação e metas
Monitoramento do PLS	Equipe / Comissão Gestora do PLS	Solicitando às áreas os dados para medição dos indicadores de desempenho de cada ação. Utilizando um painel de controle informatizado.	Semestral / Anual

Fonte: Plano de Logística Sustentável (MGI, 2023).

A última fase do PLS tem como objetivo avaliar os resultados dos indicadores de desempenho das ações, organizados por eixo temático, além de mensurar o grau de efetividade do instrumento de planejamento. Sempre que possível, também deve ser destacado o comportamento dos padrões de consumo.

O órgão ou entidade deve prever a realização de avaliações intermediárias, que podem

ser realizadas semestralmente ou anualmente, além de uma avaliação geral a ser conduzida ao final da vigência do plano. Essa abordagem não só permite um acompanhamento contínuo da eficácia das ações implementadas, mas também possibilita ajustes e correções em tempo hábil, garantindo que o planejamento se mantenha alinhado aos objetivos estabelecidos.

As avaliações intermediárias são fundamentais para confrontar os resultados obtidos até aquele momento com as metas previamente estabelecidas. Essa confrontação é essencial para identificar possíveis desvios e subsidiar a tomada de decisões em relação à correção de rumos, à reavaliação das metas para o próximo ciclo de vigência e, até mesmo, à revisão das ações já executadas no âmbito do PLS.

Trata-se de um momento crucial de aprendizagem organizacional, cujas lições extraídas contribuirão para o contínuo aperfeiçoamento da organização. Essa fase representa uma importante forma de prestação de contas dos resultados alcançados. Por fim, é necessário submeter o relatório à aprovação da alta administração e, após a validação, encaminhá-lo para a devida publicação.

Na análise dos resultados, as comissões avaliadoras devem dedicar especial atenção às situações em que o resultado alcançado indique um índice de sustentabilidade classificado como péssimo ou ruim. Nesses casos, é essencial realizar uma análise detalhada das variáveis que influenciam diretamente o indicador, visando identificar as deficiências no processo. Após a identificação dos pontos falhos ou das oportunidades de melhoria, procede-se à inclusão de novos itens no Plano de Ações, sempre observando o atendimento aos tópicos mínimos exigidos pela instrução normativa regulamentadora do PLS.

## **2.5 Plano Diretor de Logística Sustentável – Portaria nº 5.376/2023**

O Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) é um dos principais instrumentos de governança instituídos pela Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 (Brasil, 2021b). Assim, sua função é assegurar o alcance dos objetivos das contratações públicas, além de estabelecer a estratégia das contratações e da logística no âmbito dos órgãos e entidades, levando em consideração as dimensões econômica, social, ambiental e cultural.

Vale ressaltar que os objetivos das contratações públicas estão claramente definidos no art. 11 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, destacando a importância de alinhar as práticas de licitação às diretrizes do desenvolvimento sustentável:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021a).

Por ser um instrumento de governança, o Plano de Logística Sustentável (PLS) deve estar devidamente vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou a um instrumento equivalente, além de estar alinhado ao plano plurianual, art. 9º da Portaria 8.678/2021 (Brasil, 2021b). Ademais, é imprescindível que o PLS observe as diretrizes estabelecidas pela Estratégia Federal de Desenvolvimento e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, de modo a garantir a integração das políticas públicas e a eficácia das ações propostas.

Em contrapartida, a estratégia definida pelo Plano de Logística Sustentável (PLS) servirá como um guia fundamental na elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), bem como nos estudos técnicos preliminares, nos anteprojetos, nos projetos básicos e nos termos de referência de cada contratação (art. 8º, § 1, I e II). Essa interligação entre os documentos assegura que as práticas de sustentabilidade sejam incorporadas em todas as etapas do processo de contratação, conforme ilustra a Figura 4.

**Figura 4** – Práticas de sustentabilidade nas etapas do processo de contratação



Fonte: Plano Diretor de Logística Sustentável (2023).

O PLS se destaca como um promotor significativo do desenvolvimento nacional sustentável dentro da Administração Pública. Ele possui a capacidade de estabelecer novos

paradigmas para a gestão interna, além de influenciar positivamente o mercado fornecedor. Ao fomentar negócios de impacto, inovação e promover novos padrões de consumo, produção e descarte mais responsáveis, o PLS contribui não apenas para a eficiência administrativa, mas também para a construção de uma economia mais sustentável e consciente. Conforme estabelecido pelo art. 7º da Portaria nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b), a elaboração e implementação do PLS são obrigatórias para todos os órgãos e entidades que compõem a Administração Pública Federal, seja ela direta, autárquica ou fundacional. Assim, é imprescindível que cada uma dessas instituições desenvolva e coloque em prática seu respectivo PLS, seguindo rigorosamente o modelo de referência delineado nessa publicação: “art. 7º Os órgãos e as entidades devem elaborar e implementar seu Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS, de acordo com modelo de referência definido em ato da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia” (Brasil, 2021).

A Portaria de Governança, em seu art. 8º, define um conteúdo mínimo que deve ser incluído nos Planos de Logística Sustentável (PLS). Este conteúdo essencial pode ser complementado por outros tópicos que sejam relevantes para a logística e para as contratações específicas de cada órgão ou entidade. Assim, a flexibilidade permitida pela Portaria possibilita que cada instituição adapte o PLS às suas particularidades e necessidades, garantindo uma abordagem mais eficiente e adequada às suas realidades operacionais.

Assim, os PLS devem apresentar, no mínimo, os seguintes elementos essenciais:

- I. **Diretrizes para gestão estratégica das contratações e da logística:** As diretrizes que guiarão a gestão estratégica das contratações e da logística dentro do órgão ou entidade serão detalhadas na fase de preparação deste modelo de referência, assegurando que todos os aspectos relevantes sejam considerados.
- II. **Metodologia para aferição de custos indiretos:** É fundamental que os PLS incluam uma metodologia clara e robusta para a avaliação e aferição de custos indiretos, a fim de proporcionar uma compreensão mais precisa dos gastos envolvidos nas contratações.
- III. **Ações voltadas para temas específicos (6 eixos temáticos):** As ações delineadas no PLS devem abranger seis eixos temáticos centrais, que são:
  - **Eixo 1: Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços.**

- **Eixo 2: Racionalização da ocupação dos espaços físicos.**
- **Eixo 3: Identificação dos objetos de menor impacto ambiental.**
- **Eixo 4: Fomento à inovação no mercado.**
- **Eixo 5: Inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas.**
- **Eixo 6: Divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável.**

**Figura 5 – Eixos temáticos do PLS**



Fonte: Plano Diretor de Logística Sustentável (2023).

- IV. **Responsabilidades dos atores envolvidos na elaboração, na execução, no monitoramento e na avaliação do PLS;**
- V. **Metodologia para implementação, monitoramento e avaliação do PLS.**

## **2.6 A atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA)**

Para analisar a adoção de medidas de sustentabilidade nas unidades auditadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o tribunal, por meio do Relatório da Auditoria em Sustentabilidade na Administração Pública Federal (TC 006.615/2016/3), identificou a ausência de critérios sustentáveis.

**Quadro 8** – Acórdãos às unidades auditadas quanto à adoção e à implementação de critérios sustentáveis

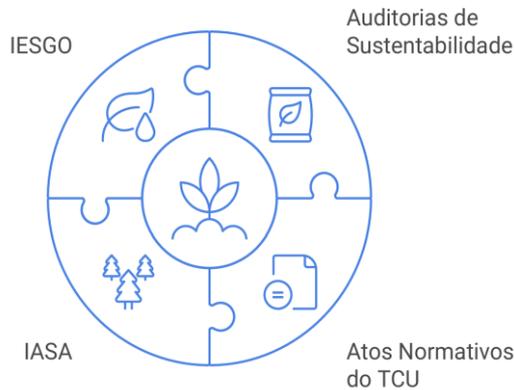
Acórdão	Aspectos importantes
Acórdão 1.260/2010-2ªC	dar ciência deste Acórdão, acompanhado do Relatório e da Proposta de Deliberação que o fundamenta, ao representante e ao Ibama;
Câmara	<p>[...]</p> <p>realização de trabalho conjunto para avaliar em que medida as ações adotadas pela administração pública nas áreas de redução de consumo próprio de papel, energia elétrica e de água atingiram os objetivos propostos inicialmente: metas fixadas, acompanhamento, ações objetivas e concretas implementadas, marcos legais fixados, perspectivas, dentre outras questões julgadas relevantes pelas referidas unidades técnicas, podendo as ações serem desenvolvidas separadamente por área; [...]</p>
Acórdão 1.752/2011-Plenário	<p>Recomendar ao Ministério do Meio Ambiente, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e à Eletrobras, no que lhe competem, que:</p> <p>9.4.1. ampliem a divulgação de seus respectivos programas – A3P, PEG e Procel EPP – perante a Administração Pública Federal, informando sobre o apoio prestado e sobre a existência de banco de dados contendo boas práticas bem como disponibilizem links de acesso, em suas respectivas páginas na internet, dos outros dois programas de apoio e de outros sites com informações sobre práticas sustentáveis;</p> <p>9.4.2. retomem as iniciativas visando implementar o Projeto Eficiência e Sustentabilidade na Esplanada dos Ministérios, tendo em vista sua importância na criação de bases para a implementação de uma política coordenada, mais abrangente e de longo prazo voltada para sustentabilidade e eficiência em toda a Administração Pública Federal;</p> <p>9.4.3. avaliem a estrutura, respectivamente, da Agenda Ambiental da Administração Pública, do Programa de Eficiência do Gasto e do Subprograma Procel Eficiência Energética em Prédios Públicos, visando dotá-los das condições necessárias para fomentar a adoção de ações voltadas para o uso racional de recursos naturais na Administração Pública Federal;</p> <p>[...]</p>
Acórdão n. 833/2014 – Plenário	<p>9.1. considerar o Acórdão 1752/2011-TCU-Plenário parcialmente cumprido, uma vez que, em boa parte, foram adotadas medidas objetivando o atendimento da determinação e das recomendações efetivadas.</p> <p>[...]</p> <p>Em exame monitoramento sobre o cumprimento do Acórdão 1752/2011-TCU-Plenário, prolatado no âmbito do TC Processo 017.517/2010-9, que tratou de auditoria operacional realizada em conjunto pela então 8ª Secex e pela então Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), em 2010, cujo objetivo consistiu em avaliar em que medida as ações adotadas pela administração federal para a redução de consumo próprio de papel, energia elétrica e água atingiram os objetivos propostos.</p>

Acórdão n. 1.056/2017- Plenário	<p>9.2. determinar que, nos termos do art. 45 da Lei nº 8.443, de 1992, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, representado pela Coordenação Geral de Normas de sua Secretaria de Gestão (SEGES/CGNOR) , promova a necessária aplicação do art. 3º, caput, da Lei nº 8.666, de 1993, de sorte a adotar as providências necessárias para que, a partir de 1º de janeiro de 2018, sejam efetivamente aplicadas as seguintes medidas:</p> <p>9.2.1. implementar o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), com eventuais adaptações e atualizações que se fizerem necessárias, de acordo com as tratativas já iniciadas em reuniões da Cisap, de</p>
	<p>modo a possibilitar a verificação e o acompanhamento da evolução de ações que visem à sustentabilidade na APF, valendo-se, na medida do possível, do aplicativo de TI desenvolvido em cumprimento ao item 9.9.4 deste Acórdão;</p> <p>9.2.2. atuar, em conjunto com os integrantes da CISAP, no sentido de:</p> <p>9.2.2.1. exigir que os Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) ou instrumentos substitutos equivalentes estejam previstos no planejamento estratégico de cada órgão e entidade da APF, considerando o alcance e a transversalidade dos aspectos inerentes à sustentabilidade, de modo a institucionalizar, com isso, todas as ações de sustentabilidade junto à direção geral das aludidas instituições;</p> <p>9.2.2.2. exigir que os órgãos e as entidades da APF implementem, em suas estruturas, o efetivo funcionamento de unidades de sustentabilidade com caráter permanente, contando, em sua composição, com servidores ou colaboradores dotados de perfil técnico para a específica atuação nos assuntos pertinentes; e</p> <p>9.2.2.3. exigir que as avaliações de desempenho dos PLS contenham ferramentas de avaliação da efetividade do instrumento de planejamento, com vistas a permitir a análise dos resultados das ações implementadas e o comportamento dos padrões de consumo, em busca da manutenção do ponto de equilíbrio entre o consumo e os gastos;</p> <p>9.2.3. coordenar e integrar as iniciativas destinadas ao aprimoramento e à implementação de critérios, requisitos e práticas de sustentabilidade a serem observados pelos órgãos e entidades da administração federal em suas contratações públicas, nos termos do art. 2º do Decreto nº 7.746/2012, a exemplo do projeto SPPEL, devendo atentar para a necessidade de aprimorar a normatização que permite a APF realizar aquisições de produtos e serviços sustentáveis, com maior agilidade e eficiência, além de outros incentivos gerenciais, no caso de o órgão ou a entidade federal contar com o devido PLS;</p> <p>9.2.4. concluir a revisão do Catálogo de Materiais - CATMAT e do Catálogo de Serviços - CATSER, de sorte a regulamentar a inclusão de itens com requisitos de sustentabilidade e a excluir os itens cadastrados em duplicidade;</p>
IESGO	<p><b>Novo índice de avaliação de governança organizacional, o iESGo</b>, que substitui o iGG (Índice Integrado de Governança e Gestão), inicialmente desenvolvido para identificar riscos sistêmicos e verificar a evolução dos entes públicos.</p>

A seguir, apresenta-se a figura 6 com um panorama geral acerca da pauta sustentável no âmbito do Tribunal de Contas da União – TCU.

**Figura 6** – Visão geral do quadro de sustentabilidade do TCU

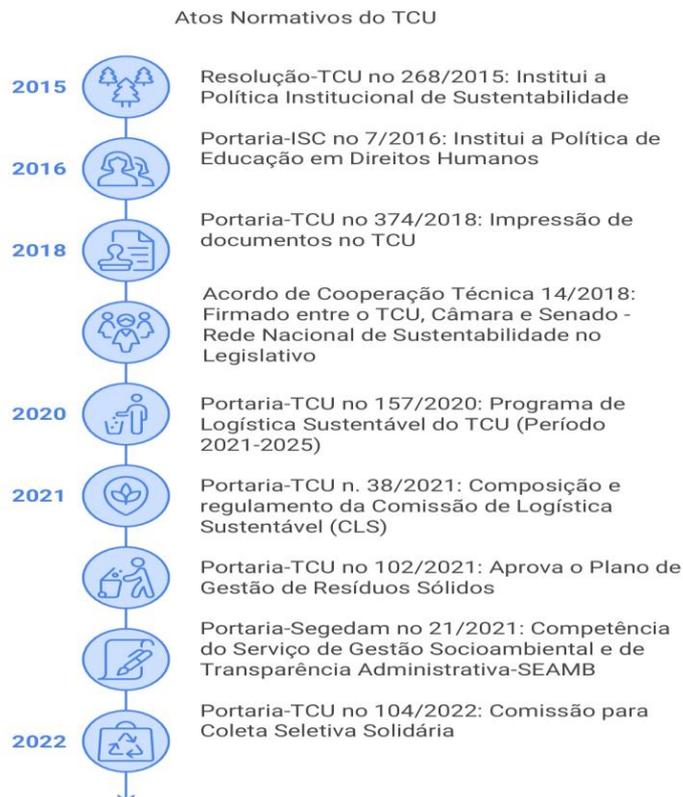
Visão Geral do Quadro de Sustentabilidade do TCU



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Tribunal de Contas da União, ao longo de suas auditorias, tem destacado a necessidade de que os órgãos públicos instituam normas sustentáveis, em analogia aos seus atos normativos, conforme se verifica no Infografico da Figura 7:

**Figura 7** – Atos normativos do TCU



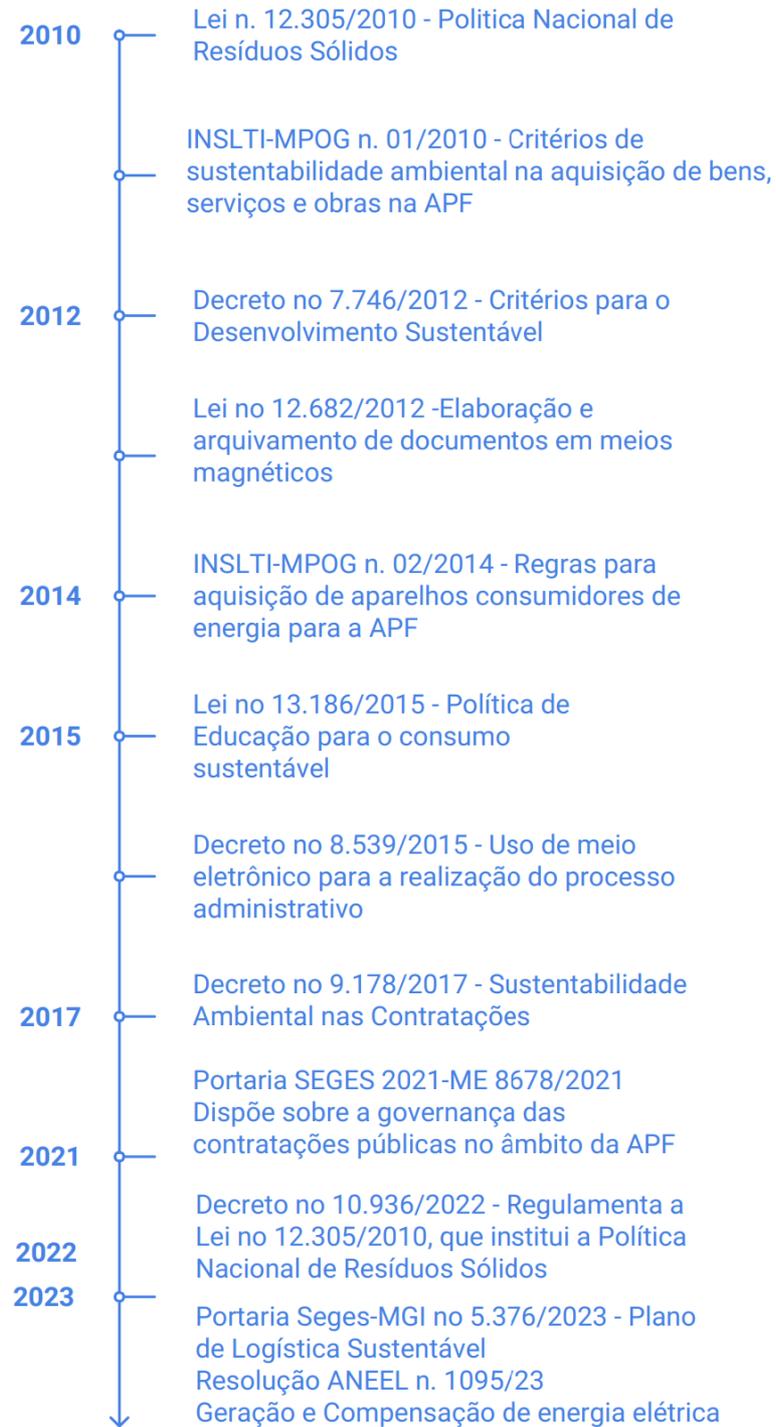
Fonte: Tribunal de Contas da União - Compilado pela autora (2024).

O TCU ao longo da ultimo década vem reiteradamente reforçando a importância da sustentabilidade no âmbito da Administração e deliberando acerca do assunto:

**Figura 8** – Deliberações do TCU sobre a sustentabilidade



Fonte: Tribunal de Contas da União - Compilado pela autora (2024).

**Figura 9** – Legislação de referência

Fonte: Tribunal de Contas da União - Compilado pela autora (2024).

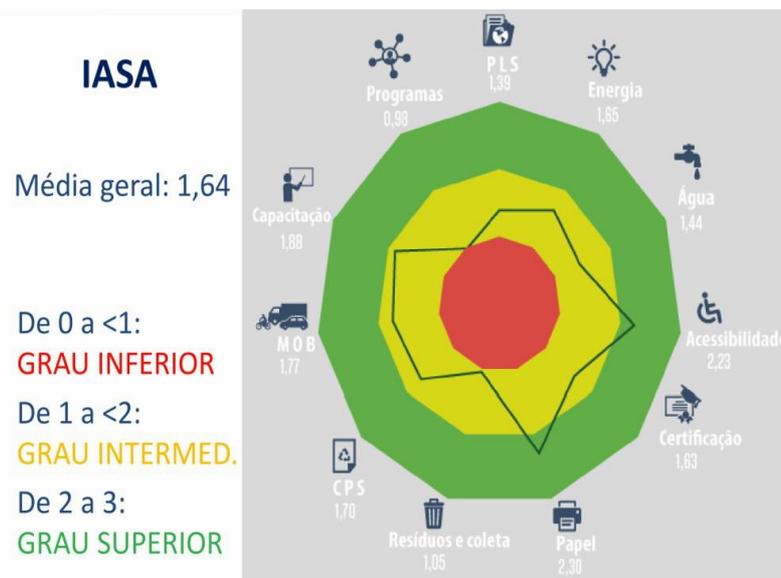
A principal dificuldade enfrentada pelos órgãos de controle ao tentar mensurar e comparar o grau de sustentabilidade nas instituições auditadas ou monitoradas, seja em relação ao consumo de água, energia, papel, entre outros, decorre da falta de centralização de dados. A maioria dos órgãos não dispõe de informações organizadas de maneira centralizada, o que impede a aplicação de parâmetros comparativos consistentes. Além disso, há carência de dados sistematizados de consumo, o que agrava o desafio de acompanhar a evolução de práticas sustentáveis ao longo do tempo, Damásio *et al.* (2024).

Diante da inexistência de um acompanhamento institucionalizado e padronizado das práticas sustentáveis, o Tribunal de Contas da União (TCU) implementou o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA). O IASA foi desenvolvido com base em 11 indicadores que estabelecem métricas para o consumo de insumos e outras áreas relacionadas à sustentabilidade. O principal objetivo desse índice é oferecer uma ferramenta de avaliação sistemática do perfil de sustentabilidade da Administração Pública Federal, permitindo uma análise mais precisa e consistente das práticas adotadas pelos órgãos públicos.

O IASA introduziu uma escala de avaliação de 0 a 3, permitindo classificar o nível de implementação das medidas sustentáveis em três faixas de desempenho, representadas na Figura 10 pelas cores: vermelho, amarelo e verde. Essas faixas correspondem, respectivamente, aos níveis baixo, médio e alto de implementação e gestão das práticas sustentáveis. Com essa metodologia criada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), tanto a sociedade quanto os órgãos de controle podem monitorar o progresso da adoção de práticas sustentáveis dentro da Administração Pública Federal (APF). O acompanhamento abrange não apenas a racionalização do consumo de recursos, como água, papel e energia elétrica, mas também a observância de outros aspectos da sustentabilidade, como a redução de emissões de gases de efeito estufa, o uso de edificações mais eficientes, o cumprimento de critérios de acessibilidade, entre outros parâmetros ambientais e sociais.

De acordo com o resultado publicado pelo TCU, representado na Figura 10, a avaliação geral das práticas sustentáveis na Administração Pública Federal ficou abaixo das expectativas estabelecidas. A média geral alcançada foi de 1,64, indicando que a maioria dos órgãos avaliados encontra-se no intervalo de desempenho intermediário. A escala adotada classifica os índices em três categorias: de 0 a <1 como inferior ao índice esperado, de 1 a <2 como grau intermediário de implementação, e de 2 a 3 como grau superior. Esse resultado demonstra que, embora haja um progresso considerável, ainda existem desafios significativos para que os órgãos alcancem um nível mais elevado de sustentabilidade nas suas operações.

**Figura 10** – IASA: Índice estabelecido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2017



Fonte: Tribunal de Contas da União (2017).

A auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) constatou diversas deficiências no nível central de governo, revelando uma baixa evolução na adoção de critérios e práticas sustentáveis nas contratações públicas no âmbito da Administração Pública Federal. Além disso, observou-se um nível incipiente nas iniciativas de certificação de edifícios públicos, o que implica que muitos desses prédios ainda não atendem a padrões adequados de sustentabilidade. A auditoria também destacou deficiências significativas na gestão de resíduos sólidos, bem como na implementação e funcionamento da coleta seletiva solidária, evidenciando a necessidade de melhorias substanciais nessas áreas (TCU, 2017).

Em resposta às constatações de deficiência, o Tribunal de Contas da União (TCU) recomendou, por meio do Acórdão 1056/2017, uma série de medidas estratégicas para promover a sustentabilidade na Administração Pública. Entre as principais recomendações, destacou-se a retomada da Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP), visando fortalecer a governança nesse campo. Também foi sugerida a criação de sistemas de acompanhamento contínuo das práticas sustentáveis, além da implementação de um índice de sustentabilidade ou um mecanismo equivalente para monitorar o progresso. O TCU propôs, ainda, a elaboração de planos de incentivo para motivar a adesão às práticas sustentáveis, a divulgação de boas práticas entre os órgãos públicos, e a intensificação das

iniciativas de capacitação e conscientização dos servidores sobre a importância da sustentabilidade. Outro ponto central foi o acompanhamento contínuo dos ciclos de execução dos Planos de Logística Sustentável (PLS), que devem estar alinhados ao planejamento estratégico de cada instituição, além da recomendação para a criação de núcleos socioambientais ou estruturas similares em cada órgão, reconhecendo que tais núcleos atuam como agentes transformadores no contexto institucional. O Tribunal também enfatizou que as compras públicas deveriam seguir especificações sustentáveis e propôs a regulamentação de itens sustentáveis nos Catálogos de Materiais (CATMAT) e de Serviços (CATSER), ambos integrados ao Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais (SIASG). Além disso, recomendou que o Plano Anual de Contratações (PAC) incluísse obrigatoriamente itens sustentáveis, assegurando uma maior responsabilidade ambiental nos processos de compras governamentais.

As recomendações do TCU abrangem diversas ações sustentáveis, incluindo a implementação da coleta seletiva de resíduos, que é fundamental para a gestão eficiente de materiais recicláveis e para a redução do impacto ambiental das atividades do governo. Além disso, destaca-se a reativação das atividades do Comitê Interministerial para Inclusão Socioeconômica de Catadoras e Catadores de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis (CIISC). Esse comitê desempenha um papel de suma importância na promoção da inclusão social e econômica dos catadores, reconhecendo sua contribuição significativa para a cadeia de reciclagem e a sustentabilidade.

A adoção de planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos é outra ação recomendada, visando à estruturação e ao acompanhamento das práticas de manejo dos resíduos gerados nas diversas esferas da Administração Pública. Essas medidas são essenciais não apenas para atender às exigências legais, mas também para fomentar uma cultura de responsabilidade socioambiental que permeie as práticas administrativas. Outras ações sustentáveis, a serem delineadas de acordo com as especificidades de cada órgão, devem ser igualmente consideradas para garantir um compromisso mais sólido com a sustentabilidade e a proteção ambiental.

**Figura 11** – Alcançando a sustentabilidade na Administração Pública

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

## 2.7 O Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração - IASA aplicado ao Ministério do Desenvolvimento Regional

Relativamente aos quesitos do IASA, no âmbito do MIDR, segue a Tabela 1, com a pontuação obtida pelo órgão, a partir do preenchimento do questionário sobre ações em sustentabilidade (Damasio et al (2024) do Relatório da Auditoria em Sustentabilidade na Administração Pública Federal (TC 006.615/2016/3).

**Tabela 1** – Pontuação obtida pelo MIDR para os indicadores e para o índice

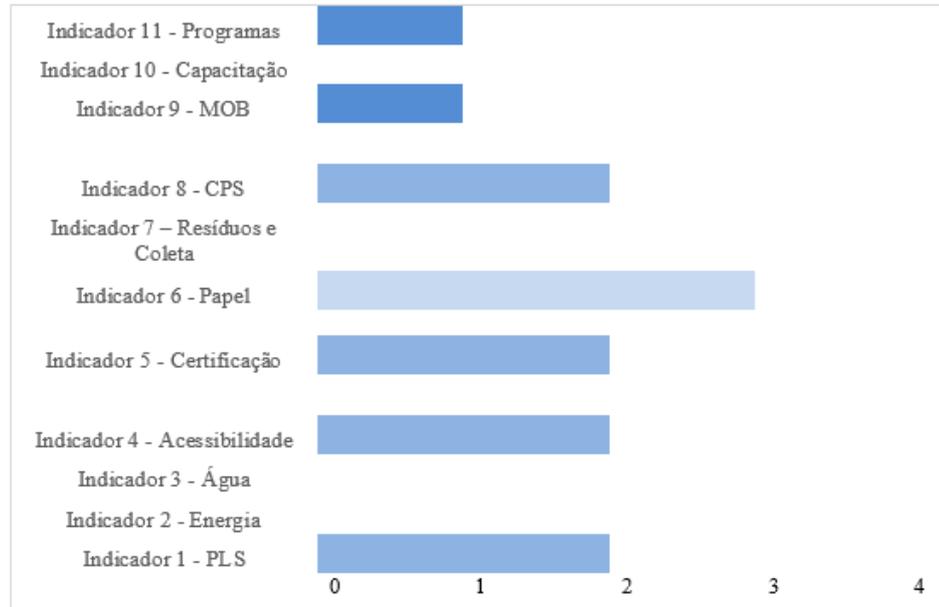
GRANDEZA		0<i<3
IASA	Índice de Avaliação da Sustentabilidade na Administração	1
Indicador 1	Elaboração, implementação e avaliação do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS)	2
Indicador 2	Consumo racional de Energia Elétrica	0
Indicador 3	Consumo racional de Água	0
Indicador 4	Aspectos ligados à Acessibilidade	2
Indicador 5	Aspectos ligados à certificação de prédios públicos	2
Indicador 6	Consumo racional de papel e implementação do processo eletrônico	3
Indicador 7	Gestão de resíduos e realização da coleta seletiva solidária	0
Indicador 8	Aquisições e contratações sustentáveis	2
Indicador 9	Mobilidade, transporte individual e emissão de carbono	1
Indicador 10	Conscientização e capacitação dos colaboradores nos aspectos da sustentabilidade	0
Indicador 11	Adesão a programas de sustentabilidade do governo - A3P, PEG, PES e Procel	1

Fonte: Damasio *et al.* (2024).

O nível geral de implementação e gestão da AP, considerando os indicadores aplicáveis ao

MDR, estão apresentados no Gráfico 1, Tabela 2 e Gráfico 2.

**Gráfico 1** – Níveis dos indicadores e do IASA do MDR



Fonte: Damásio *et al.* (2024).

Considera-se que o índice final de cada indicador é classificado em três faixas de implementação e gestão: baixo ( $0 \leq i < 1$ ), médio ( $1 \leq i < 2$ ) ou alto ( $2 \leq i \leq 3$ ), que são representados na Tabela 2 a seguir:

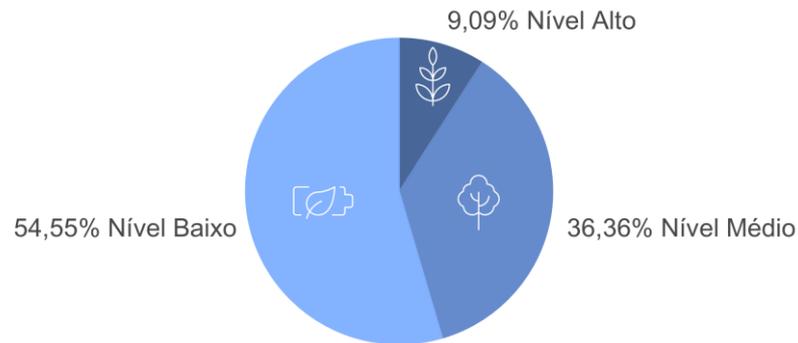
**Tabela 2** – Níveis dos Indicadores e do Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA) do MDR

	Grandeza	Números absolutos	Porcentagem (%)
Indicadores	Nível alto	1	9,09
	Nível médio	4	36,36
	Nível baixo	6	54,55
IASA	Nível baixo	1	

Fonte: Damásio *et al.* (2024).

Ao avaliar de forma estratificada, dos 11 indicadores, a maior parte deles, 54,55%, pontuou na escala de 0 a 1, o que indica que o MDR apresenta um grau baixo de implantação de ações de promoção da sustentabilidade, conforme o Gráfico 2.

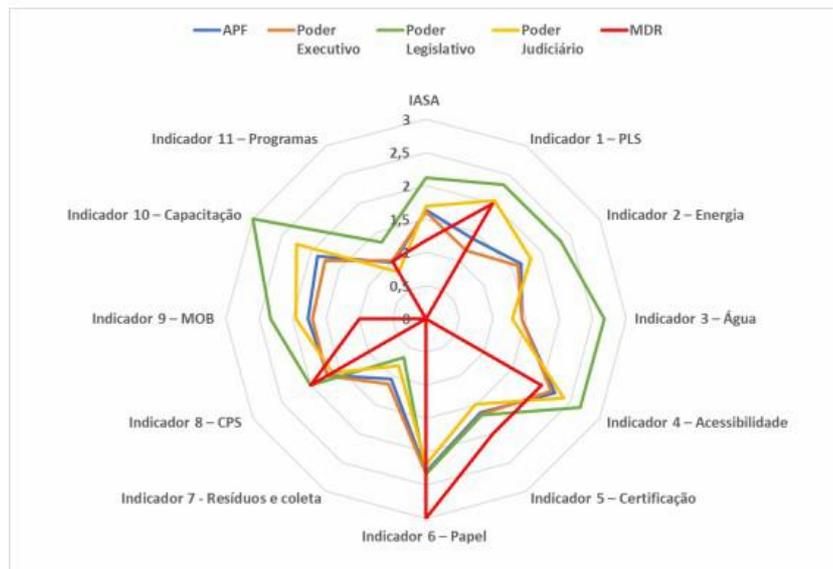
**Gráfico 2** – Níveis dos Indicadores do IASA do MDR



Fonte: Damásio et al (2024).

Diferentemente do MDR, o Relatório da Auditoria em Sustentabilidade na Administração Pública Federal (TC 006.615/2016/3) apresentou que dos 101 órgãos respondentes, a maior parte deles (78 instituições, o que representa 75% do universo pesquisado) pontuou na escala de 1 a 2, o que indica que a grande maioria dos órgãos da APF apresenta um grau mediano de implantação de ações de promoção da sustentabilidade, de acordo com o gráfico radar, apresentado no Gráfico 3 (Brasil, 2016, p. 15-16).

**Gráfico 3** – Gráfico de radar, apresentando a pontuação obtida para os onze indicadores e para o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração Pública Federal e no MDR.



Fonte: Damásio et al. (2024).

O Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) do MDR (Brasil, 2019) prevê indicadores em eixos temáticos que são contemplados, direta ou indiretamente, pelo IASA, conforme o Quadro 9.

**Quadro 9** - Categorias do PLS/MDR abrangidas pelo IASA

EIXOS TEMÁTICOS PLS/MDR	IASA
A - Material de consumo - papel	Indicador 6
B - Material de consumo – copos descartáveis	Indicador 11
C - Material de consumo – cartuchos de impressão	Indicadores 6, 8 e 11
D - Telefonia	Indicador 11
E - Energia elétrica	Indicador 2
F - Água e esgoto	Indicador 3
G. Coleta seletiva	Indicador 7
H. Qualidade de vida no ambiente de trabalho	Indicadores 10 e 11
I - Compras e contratações sustentáveis	Indicador 8
J - Deslocamento de pessoal	Indicador 9
K - Outras áreas temáticas: transporte sustentável nos deslocamentos casa-trabalho-casa	Indicador 9
L - Outras áreas temáticas: áreas gerais	Indicador 10 e 11

Fonte: Damásio et al (2024).

Conforme Quadro 9, observa-se que, tanto pelo resultado do IASA, como pelos indicadores contemplados pelos eixos temáticos do PLS do MDR, há lacunas das quais ações socioambientais necessitam ser implementadas pelo MDR para atingimento de uma gestão mais sustentável em curto, médio e longo prazo.

Primeiramente, cumpre esclarecer que o PLS do Ministério do Desenvolvimento Regional foi elaborado em 2019. Contudo, durante esse período o órgão passou por várias reestruturações e com isso a implementação das ações propostas no plano não se concretizaram ou tiveram uma baixa efetividade. Desse modo, o órgão necessita revisar o plano, estabelecer indicadores, bem como implementar as ações propostas e revisar periodicamente as metas estabelecidas.

Dentre as lacunas trabalhadas pelo PLS do MDR e de acordo com o resultado obtido pelos indicadores do IASA, são identificadas as seguintes áreas que precisam ser implementadas no MDR:

### **2.7.1 Material de consumo - papel**

No ano de 2015, o então Ministério da Integração implantou o sistema Eletrônico de Processos - SEI - como ferramenta exclusiva na tramitação de processos. Com isso, observou-se a diminuição do uso de papel, conforme demonstra-se nos gráficos a seguir:

**Gráfico 4** – Consumo de papel A4 no período de 2017 a 2022

Fonte: Damásio et al (2024).

A redução desse consumo pode ser ainda mais eficaz se o órgão adotar políticas de redução, como o fomento à não impressão de documentos, considerando que os processos são eletrônicos, e no caso de imprescindibilidade da impressão, incentivar os seus colaboradores a imprimir frente e verso, reeducando-os para enviar os documentos por meio eletrônico.

### 2.7.2 Material de consumo – copos descartáveis

Em 2018, o MDR estabeleceu a utilização de copos descartáveis biodegradáveis para os visitantes e copos de vidro para os servidores, com o intuito de reduzir consideravelmente o uso desse insumo. Entretanto, com o advento da pandemia de covid-19 em 2019, por uma questão de saúde e higiene, os copos descartáveis voltaram a ser utilizados para evitar uma maior contaminação entre os funcionários.

A sugestão para reduzir o consumo desse item em 2022 seria a adoção de garrafinhas individuais e copos compostáveis que demoram em média de 60 dias para desaparecer do meio ambiente, enquanto que o copo descartável biodegradável demora um pouco mais, em torno de 03 a 06 meses. Mas ainda assim, muito sustentável.

### **2.7.3 Material de consumo – cartuchos de impressão**

Atualmente, o MDR não adota práticas sustentáveis com relação aos cartuchos de impressão. O ideal nesse quesito, seria: incentivar a destinação das embalagens vazias para o descarte correto, utilizar tintas e equipamentos ecoamigáveis e adquirir equipamentos com menor consumo de energia e com maior vida útil.

### **2.7.4 Telefonia**

O MDR não adota práticas sustentáveis com relação à telefonia. Como sugestão de boas práticas, hoje várias estações de telefonia utilizam energia solar, evitando o uso de combustíveis poluentes para a geração de eletricidade. Outra sugestão relevante trata-se de não imprimir as contas dos usuários para pagamento, apenas gerar o documento eletrônico via SEI enviando-as aos usuários.

### **2.7.5 Energia elétrica**

Importante destacar que, os dados contidos neste relatório contemplam apenas os registros de ocupação do Ed. Celso Furtado e do Edifício Telemundi II, sendo que este último esteve ocupado até dezembro de 2021, pela Pasta. As informações do gasto no Edifício Sede (Bloco E) não foram incorporadas, pois pertencem ao condomínio administrado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Comunicações.

Verifica-se que, nos anos de 2017 e 2018, houve uma redução no consumo de energia elétrica no Edifício Celso Furtado, um aumento no exercício de 2019 e diminuição no ano de 2020, período a partir do qual se intensificou o trabalho remoto em razão da pandemia de COVID-19.

Dentre as práticas para a redução do consumo de energia sugere-se a individualização dos interruptores, possibilitando o desligamento parcial das luminárias em um mesmo ambiente.

A utilização de sistemas de iluminação com lâmpadas fluorescentes T5 no Edifício Sede - Bloco “E” e lâmpadas fluorescentes T8 no Edifício Celso Furtado, por serem mais econômicas;

O desligamento de aproximadamente 40% do número de luminárias; O desligamento de luzes no horário de almoço;

A ronda diária, após expediente, para desligar ambientes acesos;

O desligamento automático dos aparelhos de ar condicionado às 19h.

O órgão deve promover campanhas de conscientização entre os colaboradores incentivando a redução do consumo.

### **2.7.6 Água e esgoto**

O Órgão promoveu a instalação de arejadores nas torneiras, o que proporcionou a redução da pressão e conseqüentemente o consumo de água;

Contudo, para uma maior redução do consumo, sugere-se a conscientização dos funcionários da necessidade de um consumo racional de água; sugere-se também a captação de águas pluviais, para irrigação dos jardins e lavagem das áreas comuns do Edifício.

### **2.7.7 Coleta seletiva**

No MDR, a coleta teve início em janeiro de 2018. Houve recolhimento das lixeiras individuais dos servidores e posicionamento de grupos de lixeiras da coleta seletiva em pontos estratégicos. Também foram feitos treinamentos com a equipe de limpeza e iniciada campanha de sensibilização dos colaboradores.

Contudo, o órgão deve promover novamente a conscientização de seus colaboradores, pois apesar de conter lixeiras individualizadas observa-se que por parte dos servidores uma indisciplina em adotar as lixeiras da forma adequada, misturando os resíduos de forma indistinta mesmo com a sinalização visual.

No que se refere ao tratamento de papéis e papelões, uma boa prática a ser adotada trata-se de separá-los e doá-los às cooperativas de catadores (inclusive aqui, sugere-se o credenciamento dessas cooperativas perante o órgão para proporcionar a doação para várias entidades gerando uma isonomia entre estas).

### **2.7.8 Qualidade de vida no ambiente de trabalho**

É imprescindível para o sucesso de um planejamento sustentável em uma determinada organização que seus colaboradores estejam envolvidos nesse processo. Incentivar e capacitar os servidores/colaboradores é uma condição “sine qua non” para a evolução dos objetivos e a finalidade do projeto. Assim, requer-se por parte da instituição que patrocine as causas sustentáveis dando suporte para os servidores e instigando a adoção da pauta verde. A criação de uma unidade, a exemplo de um comitê, destinado exclusivamente para essa pauta, demonstraria a preocupação dos dirigentes em adotar práticas sustentáveis.

### **2.7.9 Compras e contratações sustentáveis**

O órgão adota os modelos padronizados de minuta de edital e de contrato da Advocacia Geral da União - AGU, nesse caso, sugere-se a adoção também do Guia de Contratações Sustentáveis da AGU.

### **2.7.10 Transporte sustentável nos deslocamentos casa-trabalho-casa**

O MDR fomenta, de forma muito tímida, o uso do transporte sustentável. As poucas ações que promove se referem ao uso do bicicletário e também de um vestiário para higiene nos deslocamentos casa-trabalho-casa. Todavia, essas ações não são divulgadas entre os servidores, sendo desconhecidas por muitos destes.

### **2.7.11 Outras áreas temáticas: áreas gerais**

A criação de composteiras no âmbito da instituição para tratar seus resíduos orgânicos seria um marco para o MDR, pois o órgão se destacaria dos demais órgãos do Poder Executivo com uma prática inovadora no âmbito deste Poder mas em que trouxe grandes resultados em outras instituições a exemplo da Embaixada da Itália.

## **2.8 A Avaliação da governança presente nas políticas públicas voltadas à promoção da sustentabilidade no MDR**

Nos termos do Relatório do TCU contido no TC 006.615/2016-3, a questão da governança em políticas públicas deve ser avaliada considerando os seguintes fatores: i. Institucionalização; ii. Capacidade Organizacional e Recursos; iii. Coordenação e Coerência; e iv. Monitoramento e Avaliação, nos termos do Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas do TCU (Brasil, 2014).

Quanto à institucionalização, entende-se que a criação do PLS/MDR foi o normativo interno que iniciou a sistematização de políticas voltadas à sustentabilidade. Não obstante, verifica-se a ausência da definição mais precisa de competências da Comissão Gestora de Logística Sustentável do MDR (CGPLS) para sua atuação mais efetiva.

Além disso, o ideal seria que o PLS estivesse previsto no planejamento estratégico do MDR, para fomentar a atualização do Plano e a implementação das medidas nele previstas.

Em relação à Capacidade Organizacional e Recursos, não foram encontrados registros de que o MDR possui recursos humanos e financeiros alocados especificamente à A3P. A Comissão Gestora de Logística Sustentável do MDR exerce suas funções de forma cumulativa com as atribuições finalísticas do órgão. Quanto aos recursos, embora não haja notícia de

escassez de recursos disponíveis, algumas aquisições previstas no PLS/MDR não foram implementadas, como a substituição parcial da compra de galões de água por instalação de filtros/purificadores de água e a instalação de sensor de presença para lâmpadas nas escadas do Edifício Celso Furtado.

Relativamente ao Monitoramento e Avaliação, identificou-se a ausência de avaliação de desempenho do PLS, bem como dos critérios claros para aferir o alcance dos resultados planejados. Dessa forma, e já adentrando ao quesito “Coordenação e Coerência”, o ideal seria o monitoramento contínuo, com a verificação periódica do que é consumido e os gastos correspondentes, e que tal atribuição fosse regimentalmente estabelecida, para o melhor controle sobre a coordenação dos trabalhos.

Após verificação do PLS/MDR e o diagnóstico de seus dados, verifica-se que esse Ministério já adota algumas práticas sustentáveis, consistentes, sobretudo, nas medidas de redução do consumo de itens como papel, copos descartáveis, energia elétrica e de água. Também possui coleta seletiva de resíduos sólidos, de sistema de ar condicionado mais eficiente e ecológico (tipo VRF), com central e controle de desligamento automático, e persianas em tecido que proporcionam maior controle térmico dos ambientes.

Não obstante, identifica-se a necessidade de aprimoramento das políticas sustentáveis no órgão. Considerando que a pontuação do IASA varia de 0 a 3, em que zero representa o menor grau e três representa o maior grau de implementação e gestão dessas ações, o MDR apresentou nível baixo (menor que 1) em mais da metade dos quesitos (54,55%), nível médio (entre 1 e menor que 2) em 36,36% e 9,09% de nível alto (nota 2 até 3), sendo que apenas no Indicador relacionado a consumo de papel houve a nota máxima.

Assim, faz-se necessárias políticas mais efetivas de sustentabilidade no órgão, a começar por campanhas de conscientização ambiental, capacitação dos servidores e o envolvimento da Alta administração, para que, por meio do exemplo, possa difundir tais medidas.

Também foi identificada a ausência de avaliação de desempenho do PLS, bem como dos critérios claros para aferir o alcance dos resultados planejados. Desse modo, sugere-se a atualização constante do PLS, a previsão regimental de competências de controle e monitoramento das medidas propostas e que o PLS seja previsto no Planejamento estratégico do MDR, com destinação de recursos humanos e financeiros para ações de sustentabilidade.

Outrossim, necessário se faz avaliar todos os custos do que é consumido no órgão, inclusive material de expediente, por unidade administrativa, a fim de estabelecer metas de ajuste, conscientização, controle e até a responsabilização pelo uso indevido da coisa pública,

não só considerando o valor monetário em si dos produtos e serviços, mas sobretudo as consequências ambientais das práticas rotineiras, dada a finitude dos recursos naturais, com vistas a resguardar o futuro das novas gerações.

O que se percebe é que não há uma área estruturada para o acompanhamento da pauta, tampouco o patrocínio da alta gestão. As poucas ações implementadas não se perpetuam, pois há uma constante mudança de estrutura do órgão e como a pauta sustentável não é prioridade da instituição, as gestões não conseguem dar continuidade aos projetos existentes.

## **2.9 A atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) e o novo índice de avaliação de governança organizacional: iESGo**

O índice recentemente desenvolvido para avaliar a governança organizacional, o iESGo, foi criado com o intuito de substituir o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG). Originalmente, o iGG tinha como objetivo identificar riscos sistêmicos e monitorar o progresso dos entes públicos. O iESGo mantém essa função, mas vai além, ao incorporar práticas de governança baseadas em critérios específicos de sustentabilidade social e ambiental, em conformidade com os princípios do conceito *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Essa atualização reflete uma adaptação às exigências globais contemporâneas, especialmente os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, promovendo uma governança mais abrangente e integrada (TCU, 2024).

De acordo com Dantas (2024), ao incorporar as práticas de ESG em sua avaliação, o Tribunal de Contas da União (TCU) não apenas se alinhou às tendências globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), mas também estabeleceu um novo padrão de eficiência e excelência na governança e na gestão pública. Essa transformação marca um avanço significativo na busca por uma administração pública mais responsável e transparente, evidenciando a crescente relevância das questões sociais e ambientais no processo de tomada de decisões governamentais (Dantas, 2024).

Dantas (2024) destacou ainda que a incorporação dos pilares da sustentabilidade social e ambiental à governança tem um enorme potencial para promover um ambiente institucional mais eficiente, transparente e confiável.

O iESGo surge como ferramenta essencial de indução de práticas modernas nessa nova administração pública que todos desejamos e todos lutamos para construir, beneficiando diretamente o cidadão e reafirmando o compromisso do setor público com a inovação responsável e a governança consciente (Dantas, 2024).

De acordo com Nardes (2024), o iESGo não se limita à avaliação da governança, mas também abrange a sustentabilidade e a inovação, explorando ainda como a inteligência artificial e a governança de TI podem ser utilizadas para definir um rumo estratégico para o futuro do planeta. Ao integrar esses componentes, o iESGo visa alinhar as práticas de governança pública com as mais recentes inovações tecnológicas, ampliando sua relevância no contexto global e reforçando o compromisso com o desenvolvimento sustentável e responsável. De acordo com Gaetani (2024), titular da Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado do Ministério da Gestão e da Inovação, o futuro do desenvolvimento global é fundamentado em três pilares essenciais: sustentabilidade ambiental, transformação digital e inclusão social. Ele enfatiza que “está claro que, se não caminarmos para a transição ecológica, vamos destruir o planeta de forma irreversível para as gerações futuras. Essa discussão é vital a todos; não adianta um país olhar para essa questão e outro não”.

Gaetani (2024) enfatiza que indicadores como o iESGo desempenham um papel basilar ao orientar o governo na busca por resultados efetivos. Ele observa que “na interação com o governo, o TCU tem contribuído enormemente para a qualificação da administração pública e para a interpelação do Executivo e do país nas respostas que a população espera do Estado contemporâneo: que gaste bem e com integridade e que esteja antenado com o futuro”. Gaetani (2024) ressalta que a atuação do TCU é um diferencial significativo, afirmando que “poucos países têm uma instituição que esteja agregando tanto” no sentido de promover a eficiência e a transparência na gestão pública, sinalizando um comprometimento com a *accountability* e a responsabilidade social (Gaetani, 2024).

Wesley Vaz, auditor-chefe da AudGovernança, afirma que “o iESGo é uma fotografia da percepção do que é importante para administrar a coisa pública no momento em que as discussões ambiental, social e tecnológica estão no ponto em que estão”. Ele destaca que “o nosso jeito de enxergar e avaliar gestão mudou em relação há dez anos porque o mundo mudou e, a partir disso, nós mudamos”. Wesley Vaz ressalta que a dinâmica do ambiente atual exige uma constante evolução nas práticas de governança e gestão, afirmando que “se essa avaliação continuar, ela continuará mudando”. Essa adaptação às transformações globais é fundamental, pois “a governança e a gestão estão completamente sujeitas às mudanças do mundo”, refletindo a necessidade de um olhar crítico e inovador nas abordagens administrativas para atender às demandas contemporâneas (Vaz, 2024).

Vaz (2024) ressaltou que o questionário utilizado na avaliação do iESGo é composto por 500 perguntas e oferece uma valiosa fonte de orientações que podem apoiar os gestores na

reflexão sobre suas metas e objetivos. Ele explica que essa ferramenta não só contribui para a definição de uma estratégia sólida e o acompanhamento dos resultados organizacionais, mas também incentiva o desenvolvimento de novas competências profissionais. “O iESGo não é uma prova”, enfatiza Vaz (2024), “ele é um questionário que precisa ser lido como um guia de boas práticas”. Essa abordagem permite que os gestores vejam o questionário como um recurso valioso para promover melhorias contínuas em suas práticas administrativas e alcançar uma governança mais eficaz (Vaz, 2024).

Segundo Cláudio Castello Branco, secretário de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado, a combinação dos parâmetros de governança, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social com os aspectos humano e tecnológico potencializará ainda mais o impacto do iESGo. “Esses elementos estão intrinsecamente ligados e vão funcionar graças a cada um de nós. Vamos conseguir fazer um país melhor por meio do iESGo” (Branco, 2024).

Após a coleta de informações por meio de um questionário enviado às suas unidades jurisdicionadas, o TCU elaborou o diagnóstico do Modelo Integrado de Governança e Risco (MIDR), conforme apresentado no relatório do Acórdão 1913/2024 - TCU-Plenário. Esse diagnóstico envolveu a participação de 387 organizações públicas em 2024. A apresentação das notas foi realizada por meio de gráficos do tipo radar, com uma escala que varia de 0 (0%) a 1 (100%). Todas as informações relevantes, incluindo o Acórdão 1913/2024-Plenário, bem como o relatório e o voto que o fundamentaram, estão disponíveis no seguinte site: (<https://iesgo.tcu.gov.br/>).

De acordo com o TCU, houve uma evolução significativa em todas as dimensões contempladas no iESGo 2024, em comparação com a avaliação de governança organizacional e gestão pública realizada em 2021. As dimensões em destaque incluem: liderança, estratégia, controle, tecnologia da informação e segurança da informação, gestão de pessoas, contratações e orçamento. Nessa edição, os índices relacionados às questões de sustentabilidade social e ambiental foram apresentados no questionário pela primeira vez. No entanto, esses índices demonstraram um nível de maturidade inferior em relação aos demais temas avaliados. Os temas que foram avaliados incluem:

**Tabela 3** – Temas avaliados pelo Iesgo

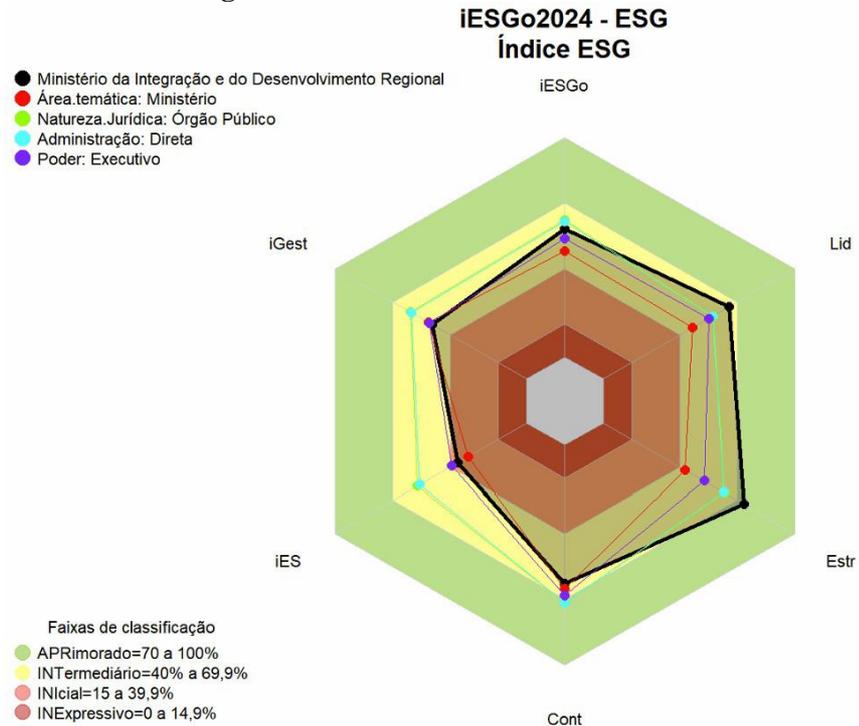
OBJETO	QTD. QUESTÕES
1. Liderança	8
2. Estratégia	26
3. Controle	9
4. Gestão de Pessoas	15
5. Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação	18
6. Gestão de Contratações	10
7. Gestão Orçamentária e Financeira	6
8. Sustentabilidade Ambiental	3
9. Sustentabilidade Social	6
<b>Total</b>	<b>101 (+ 495 subquestões)</b>

Fonte: TCU (2024).

**Tabela 4** – Resumo dos resultados da autoavaliação da organização

Indicador	Valor
iESGo (índice ESG)	58,2%
iES (índice integrado de sustentabilidade ambiental e social)	35,9%
iGovSustentAmb (índice de governança e gestão da sustentabilidade ambiental)	14,0%
iGovSustentSocial (índice de governança e gestão da sustentabilidade social)	53,7%
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	53,8%
iGovPub (índice de governança pública organizacional)	67,1%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	61,8%
iGestPessoas (índice de gestão de pessoas)	60,9%
iGovTI (índice de governança e gestão de tecnologia da informação e de segurança da informação)	58,5%
iGestTI (índice de gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação)	25,8%
iGovContratações (índice de governança e gestão de contratações)	56,5%
iGestContrat (índice de gestão de contratações)	44,5%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentárias)	71,6%
iGestOrcament (índice de gestão orçamentária)	69,5%

**Figura 12 – Índice ESG**



**Legenda:**

- **iESGo** - Índice ESG
- **Lid** - Capacidade em Liderança
- **Estr** - Capacidade em Estratégia
- **Cont** - Capacidade em Controle
- **iES** - Índice Integrado de Sustentabilidade Ambiental e Social
- **iGest** - Índice de Gestão Pública

Fonte: TCU (2024).

**Tabela 5 – iESGo – Índice ESG: faixas de classificação**

iESGo	58%
Lid	65%
Estr	73%
Cont	63%
iES	36%
iGest	49%

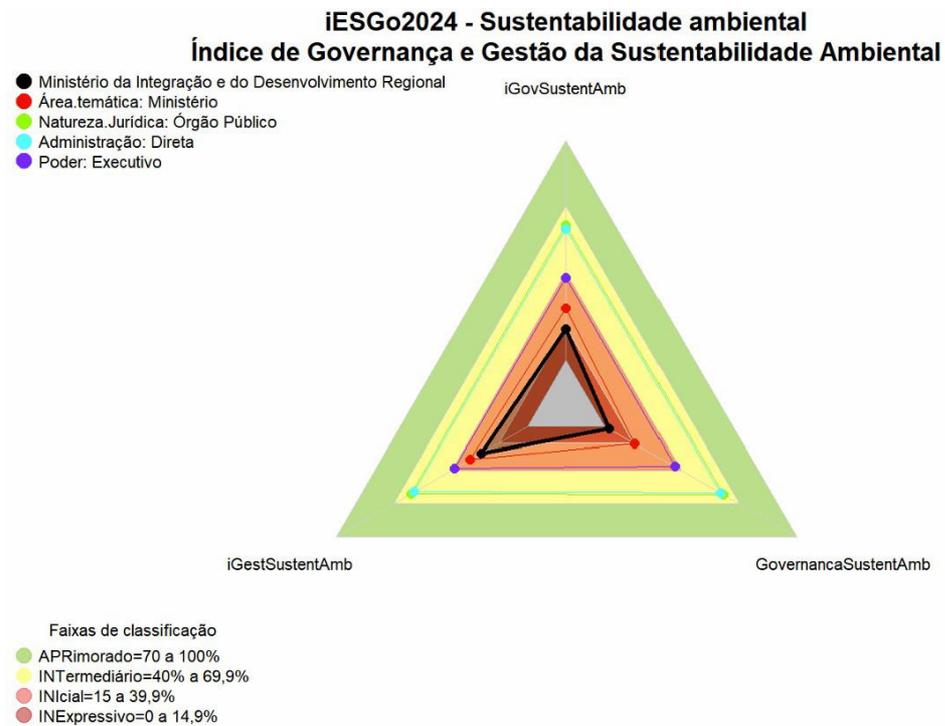
Fonte: TCU (2024).

No indicador Iesgo – Índice ESG, representado na Figura 12, o MIDR obteve um percentual de 58,2% de aprovação pelo Tribunal de Contas da União (TCU), conforme as respostas apresentadas pelo órgão. Esse percentual reflete o nível de adoção de práticas sustentáveis e de governança eficaz dentro da instituição, contribuindo para uma análise



Regional (MIDR) obteve um percentual de 35,9% de aprovação pelo Tribunal de Contas da União (TCU), considerando as respostas apresentadas pelo órgão. Esse resultado indica que há uma necessidade urgente de fortalecer as práticas de sustentabilidade ambiental e social dentro do MIDR. A baixa taxa de aprovação sugere a importância de desenvolver e implementar iniciativas mais sólidas que promovam a integração da sustentabilidade nas operações e decisões do ministério, visando atender às expectativas e diretrizes de governança ambiental.

**Figura 14 – Índice iGovSustentAmb – Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental**



**Legenda:**

- **iGovSustentAmb** - Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade Ambiental
- **GovernancaSustentAmb** - Índice de Governança da Sustentabilidade Ambiental
- **iGestSustentAmb** - Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental

Fonte: TCU (2024).

**Tabela 7 – Índice iGovSustentAmb: faixas de classificação**

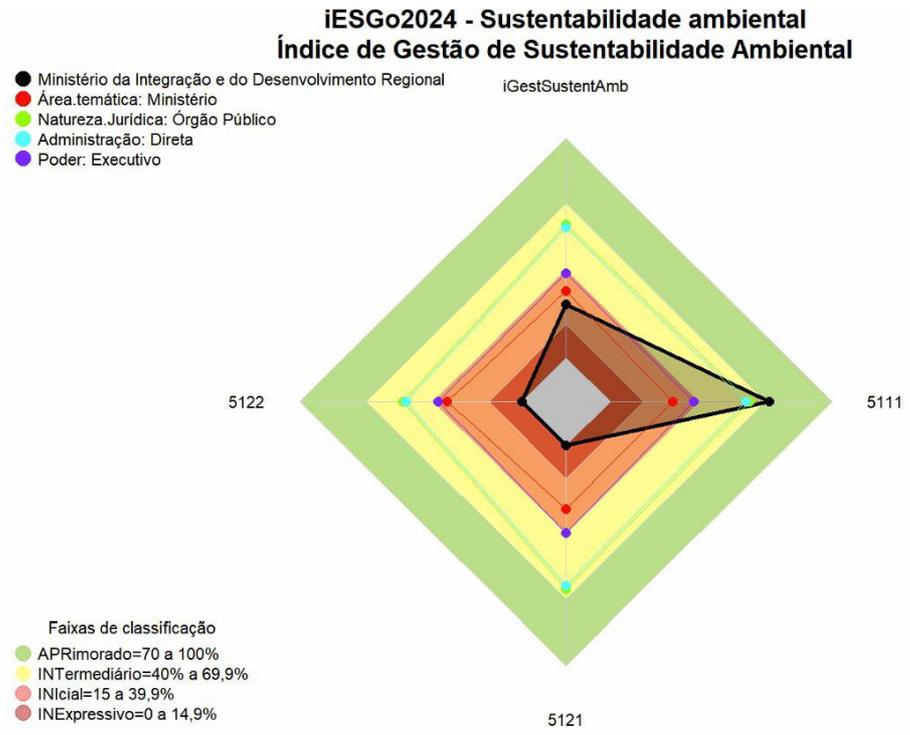
iGovSustentAmb	14%
GovernancaSustentAmb	2%
iGestSustentAmb	24%

Fonte: TCU (2024).



No Indicador: iGovSustentAmb – Índice de Governança e Gestão da Sustentabilidade – representado na Figura 15 – o MIDR obteve um percentual de 2% no índice estabelecido pelo TCU, considerando as respostas apresentadas pelo órgão. Esse resultado aponta para uma situação crítica em relação à governança da sustentabilidade ambiental no MIDR, evidenciando a necessidade urgente de ações e estratégias eficazes para integrar práticas sustentáveis em suas operações. A baixa taxa de aprovação ressalta a importância de um esforço coordenado para aprimorar a governança ambiental e promover uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, bem como de estabelecer metas sustentáveis no planejamento estratégico do órgão.

**Figura 16 – Índice iGestSustentAmb – Gestão de Sustentabilidade Ambiental**



- Legenda:**
- **iGestSustentAmb** - Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental
  - **5111** - Há programa de sustentabilidade ambiental
  - **5121** - A sustentabilidade ambiental é promovida internamente
  - **5122** - A sustentabilidade ambiental é promovida no ambiente externo à organização

Fonte: TCU (2024).

**Tabela 9** – Índice iGestSustentAmb: faixas de classificação

iGestSustentAmb	24%
5111	72%
5121	0%
5122	0%

Fonte: TCU (2024).

No Indicador: iGestSustentAmb – Índice de Gestão de Sustentabilidade Ambiental – representado na Figura 16 – o MIDR obteve um percentual de 24% no índice estabelecido pelo TCU, considerando as respostas apresentadas pelo órgão. Esse percentual revela uma necessidade urgente de promoção da sustentabilidade internamente e externamente.

Destaca-se que, em comparação aos demais Ministérios participantes do levantamento, o MIDR alcançou a 6ª posição no ranking geral. Esse resultado reflete o empenho do órgão em alinhar suas práticas de governança e gestão às diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), especialmente em áreas como liderança, estratégia e gestão de contratações. A posição alcançada no ranking demonstra que, embora ainda haja espaço para avanços, especialmente em questões relacionadas à sustentabilidade ambiental e social, o MIDR se encontra entre as instituições que têm conseguido progredir no aprimoramento de sua governança pública. Essa colocação também serve como referência para futuros esforços, tanto no fortalecimento das capacidades já desenvolvidas quanto no aprimoramento dos aspectos onde há margens significativas para melhorias.

No que se refere ao indicador de sustentabilidade ambiental e social (iES), introduzido em 2024, a performance do MIDR foi semelhante à de outros ministérios, uma vez que metade das organizações participantes ainda se encontra em estágio inicial de capacidade na adoção de práticas de governança e gestão sustentáveis. Esse cenário reflete um desafio comum entre os órgãos públicos, que estão apenas começando a integrar efetivamente critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) em suas estratégias de gestão.

**Gráfico 5 – Resultado comparativo entre os Ministérios**

Fonte: MGI (2024)

Na Tabela 10, apresenta-se o ciclo de melhorias dos principais índices do Iesgo, que tiveram percentual insatisfatório ou que necessite de aprimoramento. A tabela inclusive corrobora com as entrevistas e percepções dos servidores e colaboradores do MIDR, que relataram a ausência de patrocínio da alta gestão com relação às pautas sustentáveis, a falta de monitoramento de gestão de sustentabilidade ambiental, bem como a ausência de promoção da sustentabilidade ambiental internamente e externamente pela alta gestão do órgão.

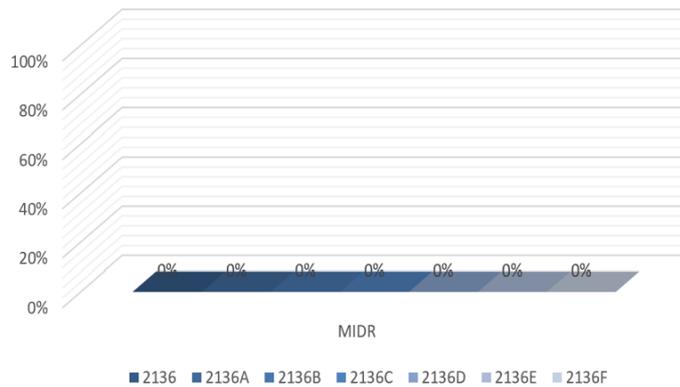
**Tabela 10 – Ciclos de Melhoria do MIDR**

Índice	Percentual	Aprimoramento
2136	0	A alta administração deve estabelecer modelo de gestão de sustentabilidade ambiental
2156	0,05	A liderança deve monitorar o desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental
5111	0,71	O órgão pode aprimorar a sustentabilidade ambiental
5121	0	A alta administração deve promover a sustentabilidade ambiental internamente
5122	0	A alta administração deve promover a sustentabilidade ambiental no ambiente externo à organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A seguir, apresenta-se o Gráfico 6, que ilustra os principais índices do iESGo alcançados pelo Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Esses indicadores refletem o desempenho do órgão em áreas-chave de governança e sustentabilidade, permitindo uma visão geral das capacidades e desafios enfrentados pela instituição no processo de adoção de práticas sustentáveis e de gestão responsável.

**Gráfico 6** – Principais índices do iESGo alcançados pelo MIDR



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nesse tópico o Tribunal questionou ao órgão acerca da gestão da sustentabilidade ambiental pela alta administração. Nesses quesitos, o MIDR não alcançou pontuação, ficando em zero por cento para todos os itens, conforme avaliação realizada pelo TCU demonstrada na Tabela 11 a seguir:

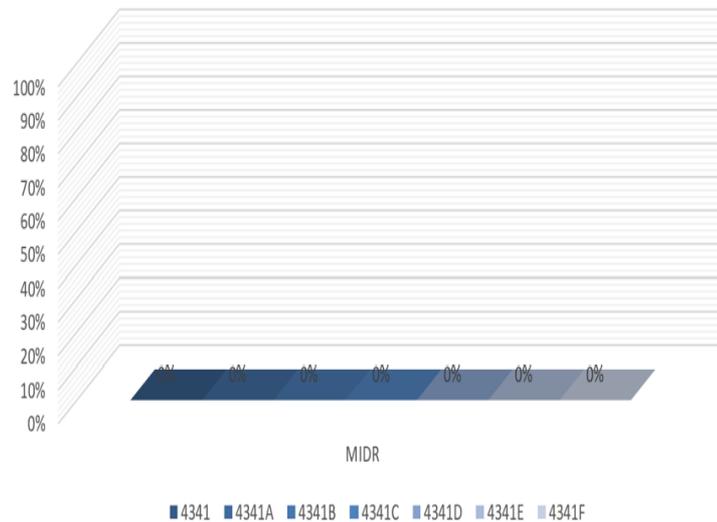
**Tabela 11** – A alta administração e o modelo gestão da sustentabilidade ambiental

Fonte: Tribunal de Contas da União (2024).

Índice	Descrição	Pontuação	Porcentagem
<b>2136</b>	<b>A alta administração estabeleceu modelo de gestão da sustentabilidade ambiental</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
2136A	a) há objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental	0	0%
2136B	b) os objetivos de sustentabilidade ambiental estão alinhados à estratégia da organização	0	0%
2136C	c) os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental são divulgados	0	0%
2136D	d) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior aprovam as políticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade ambiental	0	0%
2136E	e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio à sustentabilidade ambiental (p. ex.: mensagens de apoio aos programas em e-mails aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos	0	0%

	institucionais, notícias nos informativos internos, declarações reforçando a importância do alinhamento das políticas de sustentabilidade às estratégias da organização)		
2136F	f) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à sustentabilidade ambiental na organização	0	0%

**Gráfico 7 – Realização de contratações sustentáveis**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Acerca da realização de compras sustentáveis o MIDR alcançou o percentual de 26% quanto à promoção da realização de compras sustentáveis, pois adota os modelos padronizados da AGU que estabelecem requisitos de contratações sustentáveis. Contudo, sugere-se também a adoção do Guia de Contratações Sustentáveis da AGU.

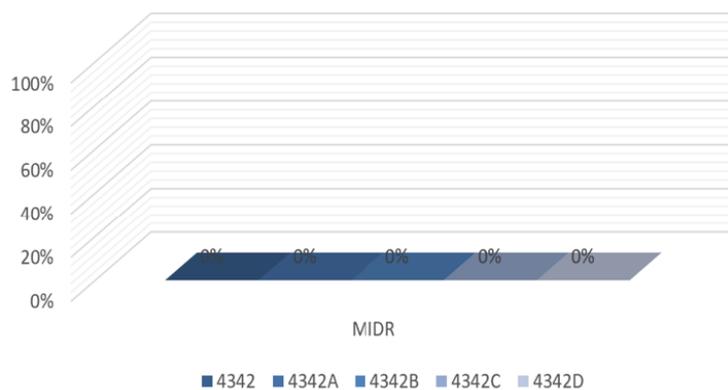
A organização alcançou a máxima pontuação no quesito: “a organização prioriza a realização de contratações compartilhadas e centralizadas”

Por fim, o MIDR alcançou a pontuação máxima no quesito: “a consultoria/assessoria jurídica aborda, nos pareceres prévios às contratações, os aspectos jurídicos de sustentabilidade”.

**Tabela 12** – Quesitos quanto à realização de contratações sustentáveis

<b>4340</b>	<b>Realizar contratações sustentáveis</b>		
4341	Os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis	0,26	26%
4341A	a) a organização prioriza a realização de contratações compartilhadas e centralizadas	1	100%
4341B	b) o Plano de Contratações Anual (PCA) está alinhado com o Plano de Logística Sustentável (PLS) ou instrumento equivalente	0	0%
4341C	c) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar a possibilidade de reutilização de bens ou de redimensionamento de serviços já existentes, quando da avaliação da necessidade da contratação (etapa do ETP)	0	0%
4341D	d) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a verificar a existência de leis ou normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, quando da definição dos requisitos para a contratação (etapa do ETP, reavaliada no TR)	0	0%
4341E	e) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar todo o ciclo de vida do objeto para estabelecer os critérios de sustentabilidade aplicáveis (p. ex.: para fins de especificação técnica e definição das obrigações da contratada)	0	0%
4341F	f) a consultoria/assessoria jurídica aborda, nos pareceres prévios às contratações, os aspectos jurídicos de sustentabilidade	1	100%

Fonte: Tribunal de Contas da União (2024).

**Gráfico 8** – A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

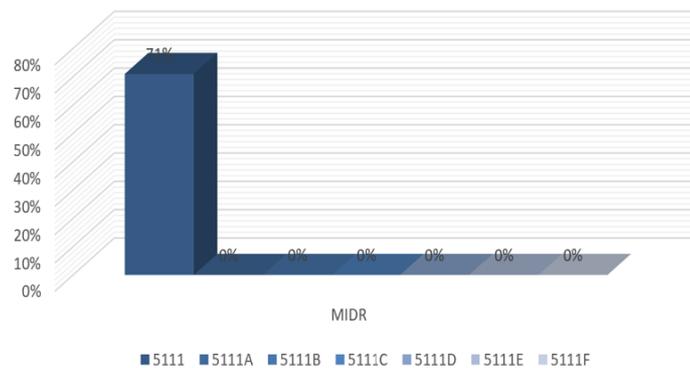
Nos quesitos elencados no quadro a seguir o MIDR foi questionado quanto à adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações. Nesses quesitos, o MIDR também não alcançou pontuação, ficando em zero por cento para todos os itens, conforme avaliação realizada pelo TCU demonstrada na Tabela 13 a seguir:

**Tabela 13** – Quesitos quanto à adoção critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações

<b>4342</b>	<b>A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
4342A	a) a organização prioriza, nas aquisições de bens, aqueles constituídos por material renovável, reciclado, atóxico e biodegradável	0	0%
4342B	b) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas	0	0%
4342C	c) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais	0	0%
4342D	d) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida	0	0%

Fonte: Tribunal de Contas da União (2024).

**Gráfico 9** – Programa de sustentabilidade ambiental



Fonte: elaborado pela autora (2024).

Nos quesitos referentes ao programa de sustentabilidade ambiental o MIDR alcançou pontuação, de 100% (cem por cento) no quesito referente a existência do Plano de Logística Sustentável (PLS), ou instrumento equivalente, para o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ficando em 0% (zero por cento) para os demais itens, conforme avaliação realizada

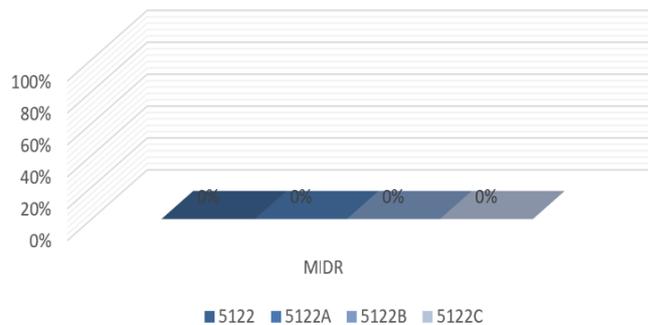
pelo TCU demonstrada na Tabela 14 a seguir:

**Tabela 14** – Quesitos quanto à adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações

<b>5111</b>	<b>Há programa de sustentabilidade ambiental</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
5111A	a) há Plano de Logística Sustentável (PLS), ou instrumento equivalente, para o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, contendo objetivos e responsabilidades definidas	4	100%
5111B	b) cada uma das ações do PLS (ou do instrumento equivalente) possui metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento	0	0%
5111C	c) há ações para a gestão socioambiental adequada de resíduos, com metas de eficiência estabelecidas	0	0%
5111D	d) há ações para uso consciente da água, com metas de eficiência estabelecidas	0	0%
5111E	e) há ações para uso racional de energia elétrica e incentivo à utilização de outras fontes de energia renovável, com metas de eficiência estabelecidas	0	0%
5111F	f) há ações para reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa resultante do funcionamento da organização	0	0%

Fonte: Tribunal de Contas da União (2024).

**Gráfico 10** – A sustentabilidade ambiental no ambiente externo da organização



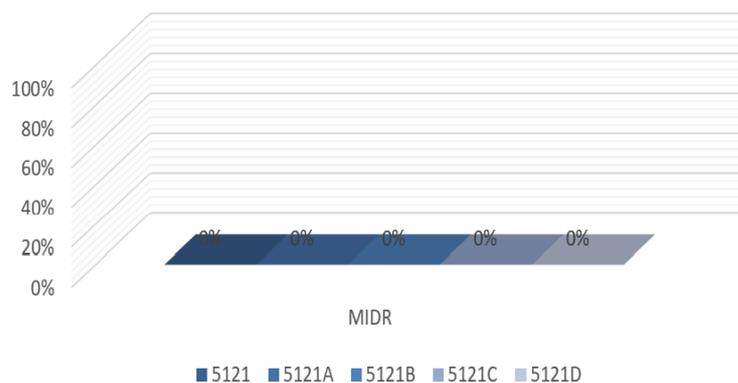
Fonte: elaborado pela autora (2024).

Nos quesitos a seguir o MIDR deveria responder quanto à sustentabilidade ambiental no ambiente externo da organização. Nesses quesitos, o MIDR também não alcançou pontuação, ficando em 0% (zero por cento) para todos os itens, conforme avaliação realizada pelo TCU a seguir:

**Tabela 15** – Quesitos quanto à sustentabilidade ambiental no ambiente externo da organização

5122	A sustentabilidade ambiental é promovida no ambiente externo à organização	0	0%
5122A	a) houve ações de educação ambiental voltadas para as partes interessadas da organização, nos últimos doze meses	0	0%
5122B	b) a organização promove práticas sustentáveis na sua cadeia de fornecedores e parceiros	0	0%
5122C	c) há mecanismo de comunicação com partes interessadas sobre as ações de sustentabilidade realizadas pela organização	0	0%

Fonte: Tribunal de Contas da União (2024).

**Gráfico 11** – A sustentabilidade ambiental e a promoção interna

Elaborado pela autora (2024).

Nos quesitos a seguir o MIDR deveria responder quanto à promoção da sustentabilidade no âmbito interno. Nesses quesitos, o MIDR também não alcançou pontuação, ficando em 0% (zero por cento) para todos os itens, conforme avaliação realizada pelo TCU a seguir:

**Tabela 16** – Quesitos quanto à promoção da sustentabilidade no âmbito interno

5121	A sustentabilidade ambiental é promovida internamente	0	0%
5121A	a) houve ações de sensibilização (p. ex.: campanhas de comunicação; palestras) ou capacitação de gestores e colaboradores sobre sustentabilidade ambiental nos últimos doze meses (p. ex.: capacitações periódicas; capacitações por ocasião da cursos de formação dos novos gestores/colaboradores)	0	0%
5121B	b) há ações regulares para garantir que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos ambientais aplicáveis	0	0%
5121C	c) há indicadores ou instrumentos equivalentes (ex.: painéis de informação) que permitem mensurar os resultados obtidos pelas ações de sustentabilidade ambiental (p. ex.: economia de recursos)	0	0%
5121D	d) há canal(is) para o esclarecimento de dúvidas sobre sustentabilidade ambiental (p. ex.: telefone; e-mail;	0	0%

atendimento presencial; reportes online)

Fonte: Tribunal de Contas (2024).

Considerando as respostas apresentadas pelo MIDR, infere-se que o órgão apresenta a necessidade de aprimoramento significativo nos índices relacionados às contratações sustentáveis, visto que obteve pontuações baixas nos quesitos anteriores, conforme avaliação do TCU.

## 2.10 O Relatório de Avaliação da Governança e Gestão de Contratações da Controladoria Geral da União - CGU

Publicado em junho de 2024, o Relatório Consolidado - CGU-PLS apresenta uma avaliação detalhada do Plano de Logística Sustentável (PLS) no âmbito da Controladoria-Geral da União (CGU, 2024). Esse documento, disponível no site da Controladoria-Geral da União na seção de relatórios institucionais, foi publicado sob o número de avaliação 1573338. O relatório é resultado de uma auditoria que teve como objetivo avaliar as estruturas e os processos de governança e gestão de contratações em vigor nos anos de 2022 e 2023, abrangendo 10 organizações do Poder Executivo.

Nesse contexto, foram analisados oito instrumentos de governança, conforme definidos pela Portaria Seges nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b), dentre eles a implantação do Plano de Logística Sustentável nas instituições.

**Figura 17** – Estruturas e processos de governança



Fonte: Relatório de Auditoria CGU (2024), com adaptações.

A auditoria reflete o compromisso da CGU com a adoção e implementação de práticas

de sustentabilidade em suas operações administrativas, alinhadas às diretrizes estabelecidas pelo governo federal para a promoção da sustentabilidade no setor público. Esse documento se configura como uma ferramenta essencial para o monitoramento contínuo e a avaliação do progresso das iniciativas sustentáveis adotadas pela instituição. Além disso, destaca a importância da integração das dimensões ambiental, social e econômica nas atividades diárias da CGU, contribuindo para a eficiência e a responsabilidade na gestão pública.

**Quadro 10** – Questões da Auditoria da CGU sobre as diretrizes de contratação e logística sustentável em organizações públicas

Questão	Descrição
1	A organização elaborou objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações, de modo a estabelecer correlação entre a função de contratações e as necessidades gerais da organização?
2	A organização elaborou plano de contratações anual, com vistas a racionalizar as contratações e garantir alinhamento ao planejamento estratégico?
3	A organização elaborou políticas gerais de contratação (compras conjuntas e estoques), com o objetivo de fornecer diretrizes para a função aquisições?
4 	<b>A organização elaborou plano diretor de logística sustentável, com o propósito de estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos?</b>
5	A organização promoveu gestão por competências da área de contratações?
6	A organização implementou estruturas e processos de gestão de riscos em contratações?
7	A organização estabeleceu diretrizes para a gestão de contratos?
8	A organização definiu estrutura da área de contratações públicas?
9	A organização definiu e sistematizou um processo de trabalho de planejamento da contratação?
10	A organização definiu e sistematizou um processo de trabalho de seleção do fornecedor?
11	A organização definiu e sistematizou um processo de trabalho de gestão contratual?
12	A publicidade da contratação foi realizada pela organização conforme estabelecido na legislação e jurisprudência dos tribunais?

Fonte: Relatório de Auditoria CGU (2024), com adaptações.

O documento detalha as principais diretrizes do Plano de Logística Sustentável (PLS) da CGU, que são orientadas pela racionalização do uso de recursos, gestão eficiente de resíduos, economia de energia e redução das emissões de carbono. Essas diretrizes estão totalmente alinhadas com as normas federais que promovem a sustentabilidade nas operações governamentais, como o Decreto nº 7.746/2012 (Brasil, 2012a), que estabelece critérios e práticas sustentáveis para licitações públicas, e a Portaria Seges/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b), que orienta a elaboração de planos de logística sustentável nos órgãos públicos. A CGU adota uma abordagem sistêmica para a sustentabilidade, incorporando-a de maneira transversal em suas atividades, desde as aquisições e o consumo de materiais até a gestão da infraestrutura. Essa abordagem busca não apenas a redução do impacto ambiental, mas também a promoção de práticas de trabalho mais ecológicas, inclusivas e responsáveis, refletindo o compromisso da instituição com a sustentabilidade e a inovação na administração pública.

Os objetivos delineados no relatório estão centrados na promoção da eficiência e sustentabilidade nas operações da CGU. Em curto prazo, o Plano de Logística Sustentável (PLS) visa implementar ações concretas, como a redução do consumo de energia e papel, além de iniciativas para promover a educação ambiental entre os servidores. Essas medidas imediatas são vistas como essenciais para gerar conscientização e ganhos rápidos em eficiência. Em médio e longo prazo, o plano busca criar e consolidar uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade, na qual as práticas que minimizam o impacto ambiental das atividades da CGU sejam incorporadas de forma permanente no cotidiano administrativo. Nesse sentido, o foco se amplia para a implementação de práticas sustentáveis de maneira sistemática e de longo prazo. O relatório também enfatiza a importância do monitoramento contínuo e da avaliação de resultados, de modo a assegurar o cumprimento das metas estabelecidas e a permitir ajustes proativos nas estratégias, conforme necessário.

O relatório sugere que o impacto do Plano de Logística Sustentável (PLS) na Administração Pública pode ser expressivo, ao promover uma transformação significativa nas práticas administrativas e ao contribuir para a construção de uma gestão pública mais eficiente e ambientalmente responsável. As ações implementadas no âmbito do PLS têm o potencial de gerar uma substancial redução no consumo de recursos naturais, como água, papel e energia, além de diminuir os custos operacionais, resultando em uma administração mais enxuta e sustentável. Além disso, o relatório enfatiza a importância do papel educativo do PLS, esperando-se que ele contribua para uma maior conscientização ambiental entre os servidores públicos, criando uma mudança de mentalidade que ultrapassa a simples adoção de práticas sustentáveis. O documento também sublinha o potencial do PLS em servir como um modelo replicável para outras instituições governamentais, o que poderia amplificar o alcance dessas práticas no setor público brasileiro, promovendo uma cultura de sustentabilidade de maneira mais abrangente e integrada.

O Plano de Logística Sustentável (PLS) da Controladoria-Geral da União (CGU) está em plena consonância com os princípios de sustentabilidade, integrando de forma equilibrada os aspectos ambientais, sociais e econômicos em sua estrutura e execução. A adoção de práticas sustentáveis no âmbito da CGU não visa apenas à preservação do meio ambiente, mas também à promoção da justiça social, à inclusão e à equidade, além de garantir maior eficiência econômica nas operações da instituição. Esse alinhamento entre suas atividades e os princípios do desenvolvimento sustentável evidencia o compromisso da CGU em responder aos desafios contemporâneos de sustentabilidade global, ao mesmo tempo em que reforça a importância de uma gestão pública responsável. Ao promover ações que buscam o uso racional dos recursos e

o incentivo a práticas sociais justas, a CGU solidifica seu papel como referência na busca por um modelo administrativo que equilibra resultados econômicos com impactos sociais e ambientais positivos.

O Relatório aponta várias deficiências relacionadas ao PLS na maioria dos órgãos avaliados. Entre essas deficiências, destacam-se a não elaboração do plano e a sua desvinculação do planejamento estratégico das instituições, o que compromete a efetividade e os objetivos estabelecidos pela Portaria SEGES nº 8.678, de 2021 (Brasil, 2021b). Além disso, o relatório evidencia que, em 100% das organizações analisadas, o Plano de Contratações Anual (PCA) não especifica itens com requisitos de sustentabilidade, o que indica uma lacuna significativa na integração das práticas sustentáveis nas aquisições realizadas pelo governo.

A figura 18 correlaciona a estrutura de Logística Sustentável da CGU com as etapas para uma correta implementação e monitoramento do Plano de Logística Sustentável.

**Figura 18** – Estrutura de Logística Sustentável da CGU



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza compreensiva e explicativa, considerando sua adequação para o entendimento do fenômeno estudado. Essa abordagem foi escolhida por seu caráter investigativo e descritivo, que permitiu agregar valor aos atores envolvidos, além de oferecer uma análise abrangente e contextualizada ao Poder Executivo. A perspectiva qualitativa buscou explicar o “porquê” das questões levantadas, possibilitando interpretações globais e individuais (Ribeiro, 2011), bem como uma análise aprofundada do fenômeno em questão (Raupp; Beuren, 2009).

Além disso, a metodologia foi estruturada para responder à questão de pesquisa, utilizando a coleta e análise de diferentes tipos de dados para assegurar um entendimento do problema em foco (Creswell, 2010). Nesse contexto, optou-se por um Estudo de Caso, de natureza qualitativa, como estratégia metodológica principal, pela sua capacidade de caracterizar pontos relevantes, examinar processos interativos e demonstrar como esses fatores influenciam a implementação de sistemas organizacionais (Bell, 2008).

De acordo com Yin (2010), os Estudos de Caso são especialmente indicados para responder a questões como "como" e "por que", particularmente em situações nas quais não é possível exercer controle sobre os eventos e que envolvem fenômenos contemporâneos. Assim sendo, optou-se pelo Estudo de Caso para responder à pergunta-problema da presente pesquisa: Qual é o nível de implementação do Plano de Logística Sustentável no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional?

Esses critérios justificaram o uso desse método, uma vez que a pesquisa buscou investigar em profundidade o nível de implementação do Plano de Logística Sustentável no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, considerando os fatores e processos que moldaram sua adoção e implementação, no Poder Executivo.

Além disso, é relevante destacar os fatores que justificaram a escolha da estratégia de investigação adotada, conforme descrito por Yin (2010), como determinantes para o uso do Estudo de Caso. Entre eles, a questão central da pesquisa buscava explorar como o fenômeno ocorreu em um contexto específico; a pesquisadora tinha pouco ou nenhum controle sobre os eventos analisados; e o foco recaiu sobre um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real.

Com base nesses aspectos, o projeto de pesquisa foi estruturado em três pilares principais: revisão bibliográfica, para fundamentação teórica; análise documental, para examinar fontes primárias e secundárias; e entrevistas semiestruturadas, que captaram as perspectivas dos atores diretamente envolvidos no processo. Essa combinação metodológica

garantiu a robustez da investigação, oferecendo uma visão abrangente e detalhada do fenômeno estudado.

### **3.1 Caracterização da organização**

O MDR foi criado em janeiro de 2019, pelo Decreto n. 10.290, de 24 de março de 2020, com o objetivo de integrar, em uma única Pasta, as diversas políticas públicas de infraestrutura urbana e de promoção do desenvolvimento regional e produtivo. O referido órgão foi estruturado a partir da junção dos antigos Ministérios das Cidades (MCid) e da Integração Nacional (MI), com adaptações para otimizar a administração de programas, recursos e financiamentos (Brasil, 2020c).

Desde o início da criação do órgão houve o comprometimento em dar cumprimento ao Decreto 7746/2012, ao disciplinar o plano de logística sustentável, às orientações da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia - SEGES, por meio da IN nº 10/2012 (Brasil, 2012b), que traz orientações quanto ao aspecto sustentável no Poder Executivo Federal, bem como atender às recomendações do TCU estabelecidos no Relatório de Auditoria em Sustentabilidade na Administração (TC 006.615/2016/3), que criou o índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), método de avaliação da implementação e gestão das práticas de sustentabilidade.

### **3.2 Sujeitos da Pesquisa**

Para a realização da seleção de participantes, fez-se necessário envolver diretamente os indivíduos que tinham relação com o objeto a ser explorado e descrito, o que configurou uma escolha objetiva e proposital, conforme Creswell (2010). Salienta-se que os participantes convidados para esta pesquisa foram gestores e colaboradores envolvidos na elaboração ou na implantação do Plano de Logística Sustentável (PLS). O perfil esperado desses especialistas era que dominassem a matéria, sem distinção de sexo ou idade, desde que entendessem a temática do Plano de Logística Sustentável.

**Quadro 11** – Amostra da pesquisa

<b>Coleta de dados – população de 21 especialistas distribuídos entre gestores das Unidades vinculadas à Secretaria Executiva:</b>	
5 servidores	Coordenação-Geral de Licitações e Contratos (CGSL)
2 servidores	Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação (CGTI)
3 servidores	Coordenação de Infraestrutura (COINF)
2 servidores	Diretoria de Administração (DA)
2 servidores	Divisão de Compras (DCOM)
2 servidores	Divisão de Contratos (DICON)
5 servidores	Comissão Gestora do PLS

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essa linha de estudo assemelhou-se a outras pesquisas empíricas, como as de Marques (2015) e Oliveira (2020). A opção pelo recorte da população de servidores em relação à experiência necessária para responder ao questionário fez referência ao Guia Prático do IPEA (IPEA, 2018).

Embora os estudos de Corrêa e Corrêa (2012) sugerissem envolver de 6 (seis) a 12 especialistas no processo, definiu-se, a princípio, um total de 21 participantes para evitar que uma ou poucas opiniões do grupo consultado predominassem por fatores exógenos ao objetivo de gerar boas previsões.

### **3.3 Instrumentos da pesquisa**

Para a coleta de dados, foi desenvolvido um questionário estruturado, acompanhado de um roteiro específico para as entrevistas. As perguntas foram cuidadosamente elaboradas para garantir alinhamento com o objeto de estudo da pesquisa. O objetivo principal do instrumento foi identificar práticas relacionadas à divulgação, conscientização e capacitação no órgão, com foco em sustentabilidade.

Os entrevistados foram selecionados com base em sua relação com o Plano de Logística Sustentável (PLS), priorizando aqueles diretamente envolvidos no projeto. Essa estratégia buscou assegurar a representatividade e captar diferentes perspectivas dos atores impactados pelo processo.

O questionário foi adaptado a partir do Plano Diretor de Logística Sustentável (2023) e integrou abordagens qualitativas e quantitativas. Essa combinação permitiu identificar padrões e tendências relacionadas à implementação das políticas de sustentabilidade no órgão.

Após o envio do questionário a todos os especialistas envolvidos, os dados obtidos

foram analisados em conjunto com as informações qualitativas das entrevistas. Esse processo proporcionou uma compreensão mais ampla e integrada do tema, permitindo a identificação de práticas e desafios na implementação do PLS.

Para sistematização de dados das entrevistas, utilizou-se o *software* Atlas.ti, versão 9, apropriado para a análise de dados de pesquisa qualitativa, uma vez que possibilita a associação de códigos temáticos e identificação de padrões ou categorias., além de contribuir para gerir as informações das entrevistas favorecendo a interpretação e extração de informações.

Para que a participação na pesquisa fosse direcionada, a aplicação da entrevista e do questionário foi realizada com os gestores e os colaboradores envolvidos na implantação e execução do PLS.

### 3.4 Estratégia metodológica

A entrevista semiestruturada é uma técnica que proporciona flexibilidade no diálogo, permitindo que o entrevistador explore tópicos além dos inicialmente previstos, conforme as respostas dos entrevistados, sem perder de vista os objetivos da pesquisa.

Neste estudo, as entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo principal captar as percepções e opiniões dos especialistas envolvidos na elaboração ou implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) do MIDR. Foram enviados convites a 21 gestores e colaboradores que participaram direta ou indiretamente desse processo, constituindo a amostra da pesquisa. Após o aceite, formulários específicos foram encaminhados para a realização das entrevistas.

O roteiro das entrevistas (Apêndice A) foi cuidadosamente elaborado para assegurar a uniformidade na coleta de dados. Ele buscou explorar percepções relacionadas às práticas de divulgação, conscientização e capacitação em sustentabilidade adotadas pelo MIDR. Além disso, foi estruturado com base na análise documental e organizado em torno dos seis eixos temáticos do Plano Diretor de Logística Sustentável:

- **Eixo 1:** Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços;
- **Eixo 2:** Racionalização da ocupação dos espaços físicos;
- **Eixo 3:** Identificação de objetos de menor impacto ambiental;
- **Eixo 4:** Fomento à inovação no mercado;
- **Eixo 5:** Inclusão de negócios de impacto nas contratações públicas;
- **Eixo 6:** Divulgação, conscientização e capacitação sobre logística sustentável.

Esse formato possibilitou uma abordagem ampla e detalhada, alinhada aos objetivos da

pesquisa, garantindo dados relevantes e consistentes sobre as práticas do MIDR.

### **3.5 Procedimentos metodológicos**

Os procedimentos metodológicos deste estudo foram cuidadosamente estruturados para assegurar rigor científico e relevância prática, considerando a recente obrigatoriedade da gestão socioambiental nos órgãos públicos federais. A etapa inicial envolveu o levantamento e a análise documental de materiais diversos, como livros, artigos científicos, legislações, programas governamentais, dissertações e teses, oferecendo uma base sólida para a compreensão do tema na literatura.

A pesquisa adotou a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), seguindo as diretrizes de Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Denyer e Tranfield (2009), o que garantiu a detalhamento dos procedimentos e sua replicabilidade, além de evitar redundância nos resultados (Nawaz; Koç, 2018). Paralelamente, foram utilizados métodos bibliográficos e exploratórios, com base em Gil (2007) e Ribeiro (2011), para aprofundar o estudo de uma temática ainda pouco explorada, clarificando problemas e formulando questões pertinentes, como destacam Raupp e Beuren (2009).

A experiência prática de atores do serviço público federal envolvidos em pesquisas e grupos voltados à sustentabilidade socioambiental também foi integrada ao estudo, contribuindo significativamente para a proposição de ações e indicadores socioambientais (Luiz et al., 2016). Além disso, foi realizada uma análise das normas regulatórias relacionadas à implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS), com foco na identificação de ações aplicáveis e na definição de indicadores que medem o progresso da implementação. Essa estruturação de acompanhamento foi fundamentada nos seis eixos temáticos do Plano Diretor de Logística Sustentável do Ministério da Gestão e da Inovação (MGI), em conformidade com o art. 16 do Decreto nº 7.746/2012 (Brasil, 2012a), que estabelece práticas sustentáveis nas contratações públicas (MMA, 2009).

Para complementar, realizou-se uma busca sistemática no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando o protocolo de RSL. As etapas incluíram: identificação de descritores, seleção de bases de dados, filtragem de publicações e análise temática dos artigos (Creswell, 2010). Diretrizes metodológicas, como as de Brandau, Monteiro e Braile (2005), foram aplicadas para garantir precisão na seleção de estudos relevantes. A coleta de dados foi organizada em quatro etapas principais: (1) planejamento e formulação da questão-problema; (2) pesquisa em bases de dados com critérios definidos; (3) triagem dos artigos; e (4) análise

de conteúdo, com foco nos PLS no contexto da Administração Pública.

A busca foi realizada abrangendo o período de 2020 a 2024, concentraram-se na avaliação dos aspectos relacionados à implementação do PLS no setor público. As palavras-chave utilizadas, como “sustentabilidade” e “plano de logística sustentável”, foram combinadas com o operador booleano AND para garantir maior precisão nas buscas. Após a filtragem inicial, o software EndNote foi utilizado para remover duplicatas, e a relevância científica dos artigos foi avaliada pelo número de citações no Google Acadêmico, seguindo os critérios de Afonso *et al.* (2011). Apenas os artigos alinhados ao tema e disponíveis integralmente foram selecionados para compor o portfólio bibliográfico final.

Por fim, os artigos reunidos foram avaliados, sintetizados e criticamente analisados, seguindo as orientações de Cordeiro *et al.* (2007). Essas etapas asseguraram robustez metodológica e validação dos resultados, permitindo aprofundar o entendimento do tema e fortalecer as práticas sustentáveis no setor público.

Com base na fundamentação teórica e na aprovação do pré-projeto de pesquisa, iniciou-se a segunda etapa do estudo, que consistiu na aplicação do questionário e na realização das entrevistas. Ambos os instrumentos foram enviados aos especialistas, garantindo a confidencialidade das identidades dos participantes, conforme os modelos apresentados nos Apêndices A e B. A seleção dos entrevistados também contou com o apoio da análise documental, que identificou os envolvidos tanto na concepção quanto na implementação do plano. No Quadro 12 a seguir são apresentadas as características metodológicas da pesquisa.

**Quadro 12** – Síntese da metodologia da pesquisa

<b>Abordagem</b>	Qualitativa		
<b>Estratégia</b>	Estudo de caso		
<b>Natureza</b>	Descritiva e Exploratória		
<b>Técnica de pesquisa</b>	Documental	Entrevista semiestruturada	Bibliográfica
<b>Instrumentos</b>	Documentos escritos internos e externos	Roteiro de entrevista	Pesquisa em base de dados e bibliográficas
<b>Fonte de dados</b>	Primária e secundária	Primária	Secundária

<b>Procedimento de coleta de dados</b>	Arquivos, intranet e internet	Agendamento e aplicação do roteiro	Base de dados, Portal de periódicos, repositórios e bibliotecas
<b>Tipo de material</b>	Leis, Portarias, Ofícios, Relatórios gerenciais e apresentações, próprio PLS da instituição	Transcrições das entrevistas	Artigos, dissertações, teses e livros
<b>Registro dos dados</b>	Leitura, cópia e marcações	Anotações, gravações e degravações	Fichamentos, resumos e marcações nos textos
<b>Análise das informações</b>	Análise de conteúdo		Leitura em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise e interpretação das informações coletadas, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Franco (2018), a análise de conteúdo compreende um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” Seguindo essa diretriz teórica, foram realizadas as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e interpretação.

Primeiramente, foi realizada a pré-análise, fase que objetiva a sistematização das informações coletadas para a posterior análise de conteúdo; ou seja, trata-se de um plano inicial para a escolha dos documentos a serem analisados (Bardin, 2010).

Para organizar, avaliar e interpretar as informações constantes nos documentos selecionados, iniciou-se a fase de exploração de conteúdo. Para isso, foi realizada a avaliação das informações contidas no formulário e no questionário, avaliando as respostas dos servidores e os gráficos (**Apêndice C**), conforme preconiza Bardin (2010), considerando-se os documentos e as respostas das entrevistas. Em seguida, utilizou-se o agrupamento de ideias para a formação de famílias de códigos. Essa fase levou em consideração os objetivos da pesquisa e, para tanto, optou-se por agrupar as ideias de acordo com o objetivo a ser analisado.

O software Atlas.ti, versão 9, operacionalizou a organização dos trechos relevantes das entrevistas e dos documentos selecionados, facilitando sua codificação.

Para a estruturação da unidade hermenêutica, iniciou-se a categorização, classificando as citações em três famílias de códigos, a saber: (i) familiaridade com as práticas sustentáveis;

(ii) práticas de divulgação; e (iii) capacitação relacionada à sustentabilidade. As figuras a seguir apresentam essas famílias.

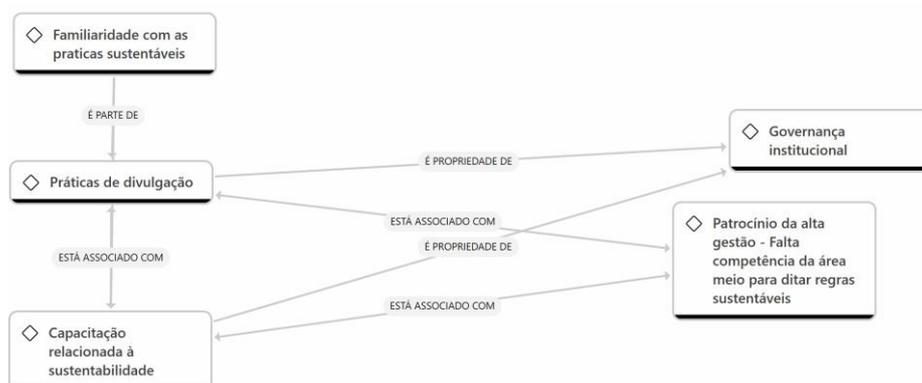
**Figura 19** – Família de Código relacionada à familiaridade, práticas de divulgação e capacitação relacionada à sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 19 ilustra a percepção dos servidores e colaboradores quanto às práticas sustentáveis no âmbito do MIDR, constituindo-se inicialmente de três códigos, a saber: (i) familiaridade com as práticas sustentáveis; (ii) práticas de divulgação; e (iii) capacitação relacionada à sustentabilidade. Segundo a percepção dos atores envolvidos, esses três códigos estão estreitamente relacionados.

**Figura 20** – Família de código que relaciona familiaridade com as práticas sustentáveis, práticas de divulgação e capacitação à Governança Institucional e patrocínio da alta gestão

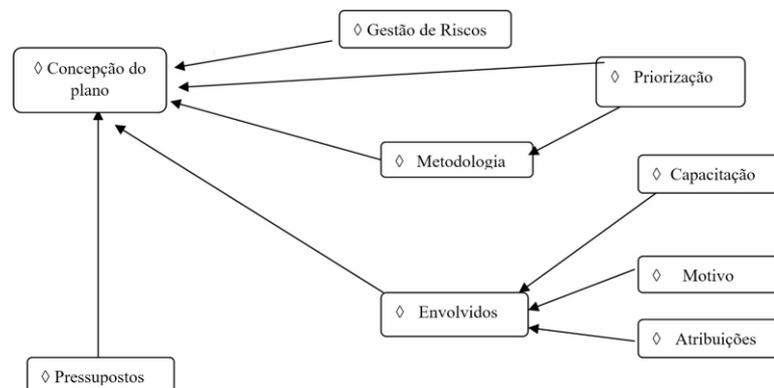


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 20 detalha a percepção dos servidores e colaboradores quanto às práticas sustentáveis no âmbito do MIDR, estabelecendo uma relação com cinco códigos: (a) familiaridade com as práticas sustentáveis; (b) práticas de divulgação; (c) capacitação relacionada à sustentabilidade;

(d) governança institucional; e (e) patrocínio da alta gestão. Em relação ao tipo de relações entre os códigos, evidencia-se que a familiaridade com as práticas sustentáveis é parte das práticas de divulgação e está associada à capacitação. Enquanto as práticas de divulgação e a capacitação estão associadas à governança institucional e ao patrocínio da alta gestão.

**Figura 21** – Família de Código “Família de Código “Concepção do Plano”

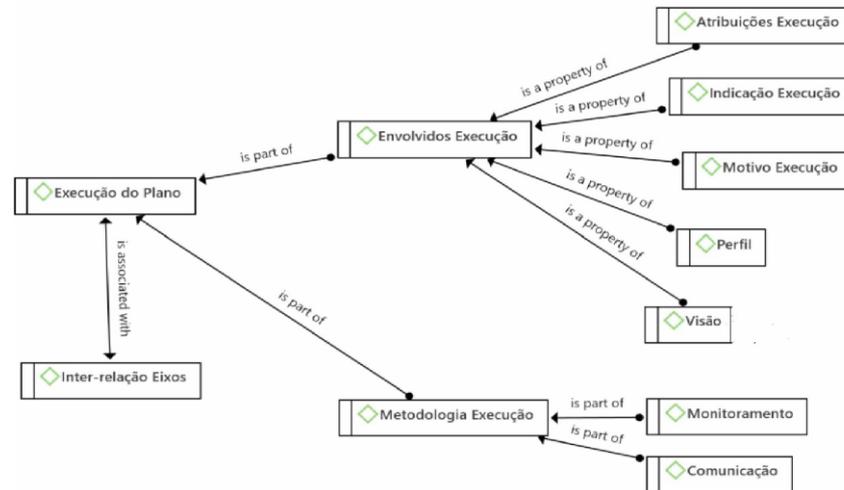


Elaborado pela autora (2023).

A Figura 21 busca ilustrar como se deu a concepção do Plano de Logística Sustentável do MDR, estabelecendo uma relação com nove códigos, a saber: (i) gestão de riscos; (ii) priorização; (iii) metodologia; (iv) envolvidos; (v) pressupostos;

(vi) capacitação; (vii) motivo; e (viii) atribuições. Em relação ao tipo de relações entre os códigos, evidencia-se que gestão de riscos, metodologia e priorização são parte da concepção do plano, enquanto os pressupostos são propriedades dessa concepção. Verifica-se ainda que capacitação, motivo e atribuições são propriedades dos envolvidos.

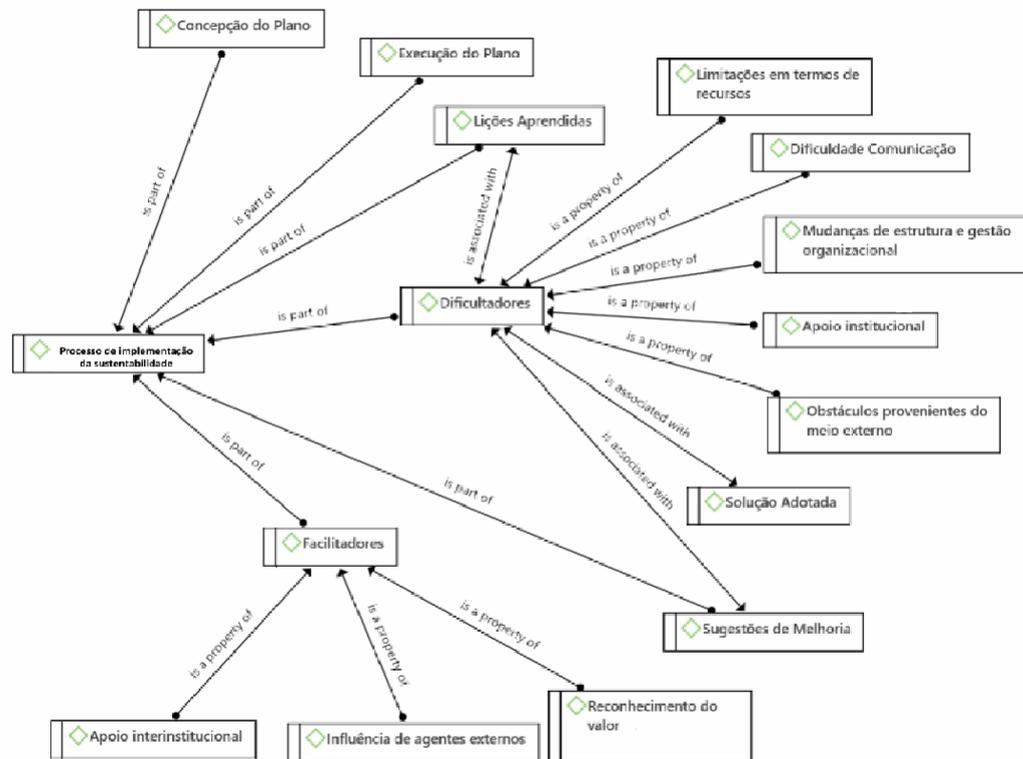
**Figura 22** – Família de Código “Execução do Plano”



Fonte: Souza (2022), com adaptações.

A Figura 22 detalha como se deu a execução do Plano de Logística Sustentável do MDR, estabelecendo uma relação com dez códigos: (a) inter-relação entre eixos; (b) envolvidos na execução; (c) metodologia de execução; (d) monitoramento; (e) comunicação; (f) perfil; (g) motivo da execução; (h) indicação de execução; (i) atribuições na execução; e (j) visão do plano. Em relação ao tipo de relações entre os códigos, evidencia-se que os envolvidos na execução e a metodologia de execução são partes da execução do plano, pois esta ocorreu pela utilização de uma metodologia por um conjunto de pessoas (os envolvidos na execução), enquanto a inter-relação dos eixos está associada à execução do plano. Verifica-se ainda que perfil, motivo da execução, indicação de execução, atribuições na execução e visão do plano são propriedades dos envolvidos na execução, e que monitoramento e comunicação fazem parte da metodologia de execução.

**Figura 23** – Família de Código “Implementação do processo de Logística Sustentável”



Fonte: Souza (2022), com adaptações.

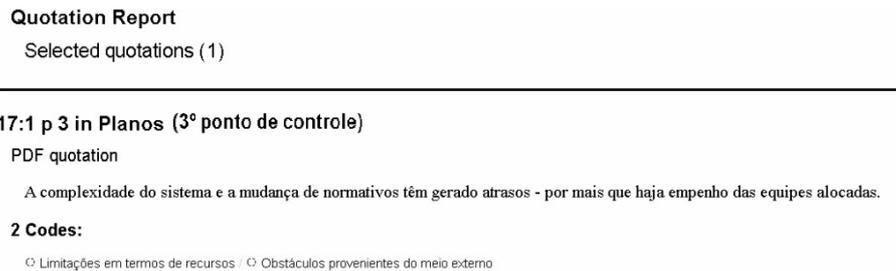
A Figura 23 busca ilustrar o processo de inovação em estudo, estabelecendo uma relação com 14 códigos: (I) concepção do plano; (II) execução do plano; (III) dificultadores; (IV) lições aprendidas; (V) sugestões de melhoria; (VI) facilitadores; (VII) limitações em termos de recursos; (VIII) dificuldade de comunicação; (IX) mudanças na estrutura e na gestão organizacional; (X) apoio institucional; (XI) obstáculos provenientes do meio externo; (XII) solução adotada; (XIII) reconhecimento do valor da implementação da sustentabilidade; (XIV) influência de agentes externos; (XV) apoio interinstitucional; e (XVI) apoio institucional.

No que diz respeito ao tipo de relações dos códigos, evidencia-se que a concepção do plano, a execução do plano, os dificultadores, as lições aprendidas, as sugestões de melhoria e os facilitadores constituem partes integrantes do processo de inovação. Observa-se, também, que limitações em termos de recursos, mudanças na estrutura e na gestão organizacional, ausência de apoio da alta gestão, dificuldades de comunicação, incertezas em relação ao êxito da inovação e obstáculos provenientes do meio externo configuram propriedades dos dificultadores. Ademais, as lições aprendidas, as sugestões de melhoria e a solução adotada estão associadas aos dificultadores. Por fim, apoio interinstitucional, influência de agentes externos e reconhecimento do valor e da necessidade de implementação do processo sustentável

são considerados propriedades dos facilitadores. Após a estruturação das redes, procedeu-se à classificação de todas as citações selecionadas nos códigos correspondentes, sendo possível que uma citação fosse classificada em mais de um código, conforme demonstrado na Figura 24.

Fonte: Souza (2022), com adaptações.

**Figura 24** – Exemplo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti



Na Figura 24, demonstra-se como o *software* Atlas.ti organiza e classifica o conteúdo das entrevistas, além de identificar a codificação do entrevistado, evidenciando os códigos nos quais a citação foi classificada e, em seguida, apresentando a própria citação selecionada.

Com os resultados apresentados sobre a classificação das citações selecionadas, reporta-se às explicações de Bardin (2010) acerca da categorização, a qual consiste na classificação de elementos a partir da identificação das partes comuns entre eles. Dessa forma, após a exploração do conteúdo, foram verificadas todas as citações provenientes das verbalizações, que foram organizadas e agrupadas conforme suas características em categorias ou códigos (conceito proveniente do Atlas.ti).

Destaca-se que as categorias deste estudo foram estruturadas *a posteriori*, sendo definidas e interpretadas a partir da análise das informações emitidas nas verbalizações dos participantes, nos documentos selecionados e no arcabouço teórico desta pesquisa. Segundo Franco (2012), a categorização *a posteriori* exige do pesquisador um maior conhecimento sobre o assunto a ser investigado, uma vez que as respostas devem ser confrontadas com a literatura pertinente ao tema.

Por conseguinte, após a definição das categorias, realizou-se a última fase da análise de conteúdo: o tratamento dos dados e a interpretação. Segundo Bardin (2010), nessa fase, é realizado o tratamento dos resultados, a partir da consolidação e do destaque das informações em análise, incorrendo em interpretações inferenciais. Essa etapa resta caracterizada pela análise reflexiva e crítica das informações, gerando conhecimento alinhado aos objetivos do presente estudo.

**Quadro 13** – Portifólio bibliográfico

<b>Filtros utilizados:</b>	<b>Etapas</b>
<b>Período:</b> 2020 a 2023	1) Exclusão dos artigos repetidos pelos títulos (utilização da ferramenta: <i>EndNote</i> );
<b>Palavras-chave:</b> “plano de logística sustentável” AND “sustentabilidade”	2) Leitura do resumo para alinhamento ao tema de pesquisa;
<b>Bases de dados:</b> Portal de Periódicos da CAPES/MEC: 2908 resultados	3) Lista dos autores (banco de autores) e verificação do ano de publicação;
	4) Disponibilidade dos artigos integrais para consulta;
	5) Leitura integral dos artigos.

Elaborado pela autora (2023).

Inicialmente, previu-se a entrevista com a equipe responsável pelo Plano de Logística. Na primeira fase da pesquisa, foram entrevistados servidores diretamente envolvidos na concepção do plano, ou seja, na elaboração do documento.

A Tabela 17 apresentou os dados dos participantes da primeira rodada de entrevistas.

**Tabela 17** – Dados dos participantes da primeira fase de entrevistas

<b>Dados dos participantes</b>	<b>Descrição/Faixa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	9	45%
	Feminino	11	55%
<b>Escolaridade</b>	Graduação	5	25%
	Especialização	11	55%
	Mestrado	4	20%
<b>Faixa Etária</b>	31 a 40 anos	4	20%
	41 a 50 anos	10	50%
	51 a 60 anos	5	25%
	61 a 70 anos	1	5%
<b>Tempo de atuação na Administração Pública</b>	Mais de 10 anos	20	100%

<b>Formação Acadêmica</b>	Administração	5	
	Administração Pública	1	
	Agronomia	1	
	Arquitetura	1	
	Ciências Econômicas	1	
	Contabilidade	1	
	Direito	2	
	Engenharia Civil	1	
	Gestão Financeira	1	
	História	1	
	Nutrição	1	
	Psicologia e Pedagogia	1	
	Rede de Computadores	1	
	Tecnologia em Processamento de dados	1	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com a Tabela 17, verifica-se que os participantes da primeira rodada de entrevistas possuem um perfil diversificado, com faixa etária entre 31 e 70 anos e que, 20% deles possui Mestrado como nível de escolaridade e mais de dez anos de atuação na Administração Pública. Percebe-se, assim, que os entrevistados são diversificados, principalmente quanto a formação acadêmica.

Na segunda fase da pesquisa, os servidores foram questionados quanto à aspectos específicos quanto às práticas sustentáveis do órgão.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, os quais são discutidos com base na aplicação de técnicas científicas, como a pesquisa documental e a entrevista, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Franco, 2018), à luz da literatura pertinente.

Dessa forma, o capítulo foi dividido em três subseções, visando organizar o conteúdo de maneira clara, em conformidade com os objetivos da pesquisa. Na primeira subseção, descreveu-se o processo de concepção do plano de logística sustentável do MIDR. Na segunda, identificou-se o processo de execução do referido plano. Por fim, na terceira subseção, propuseram-se recomendações ao MIDR relacionadas à concepção e à execução do plano de logística sustentável.

Considerando a natureza do Mestrado Profissional em Gestão Pública, buscou-se, na última subseção deste capítulo, não apenas gerar produção técnico-científica, mas também promover um ganho organizacional para o MIDR. Esse objetivo foi alcançado por meio da proposição de melhorias no processo atualmente utilizado, uma vez que a pesquisadora é servidora do órgão e, no momento, ocupa um cargo de gestão relacionado ao tema.

### **5.1 Concepção do Plano de Logística Sustentável**

O propósito deste tópico é apresentar de forma detalhada como foi elaborado o Plano de Logística Sustentável do MIDR. Para tanto, faz-se uso das definições de planejamento e de plano, conforme apresentadas por Oliveira (2018), que fornecem um embasamento teórico sólido para a compreensão do processo envolvido na elaboração do referido plano. Essas definições são fundamentais para contextualizar as etapas e as considerações que nortearam a construção do Plano de Logística Sustentável, evidenciando a sua importância no contexto do órgão.

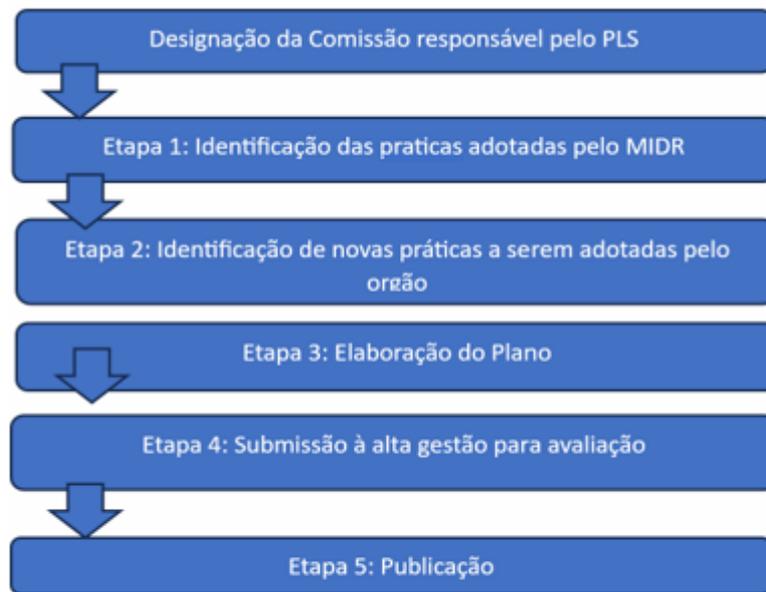
**Planejamento:** refere-se ao processo de identificação, análise, estruturação e coordenação de diversos elementos fundamentais para a organização, como missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos, planos de ação e atividades. Além disso, o planejamento também abrange a consideração de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes dos envolvidos. O objetivo principal é alcançar, da forma mais eficiente, eficaz e efetiva, o máximo desenvolvimento possível, garantindo a melhor concentração de esforços e recursos por parte da empresa. Essa abordagem integrada é essencial para o sucesso das iniciativas, pois possibilita uma visão clara e direcionada para o futuro (Oliveira, 2018).

**Plano:** refere-se à formulação do resultado obtido por meio da aplicação de uma

determinada metodologia. Trata-se de um documento formal que consolida informações, atividades e decisões que foram desenvolvidas ao longo do processo de planejamento. Esse registro é crucial, pois não apenas sistematiza as ações planejadas, mas também serve como um guia que orienta a execução das atividades, assegurando que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos estabelecidos (Oliveira, 2018).

Assim, a concepção do Plano de Logística Sustentável do MIDR pode ser entendida como o planejamento estabelecido pela área meio do Ministério, cujo intuito era dar cumprimento à Instrução Normativa vigente na época, a IN 10/2012 (Brasil, 2012). Essa normativa tinha como objetivo fundamental estabelecer ações mais sustentáveis para o órgão. Nesse sentido, é importante esclarecer que, a partir da análise da documentação, pode-se inferir que a publicação da Instrução Normativa foi o principal fator motivador desse processo. Por meio dessa instrução, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGES) estabeleceu a obrigatoriedade de elaboração e publicação dos Planos de Logística Sustentável nos sites dos respectivos órgãos ou entidades, estipulando um prazo de cento e oitenta dias contados a partir da sua publicação. Essa imposição normativa, portanto, não apenas catalisou o processo, mas também forneceu diretrizes claras para a implementação de práticas sustentáveis no âmbito do ministério.

Contudo, apesar da obrigatoriedade imposta pela Instrução Normativa e do fato de o órgão ter adotado algumas práticas sustentáveis, o Plano de Logística Sustentável foi publicado apenas em 2019. Essa diferença entre a exigência normativa e a efetivação do plano evidencia desafios e possíveis lacunas no processo de implementação. Para compreender melhor essa situação, é relevante considerar a ordem cronológica de concepção do plano, que se desdobrou em várias etapas e momentos-chave ao longo do processo.

**Figura 25 – Etapas da concepção do PLS**

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

**Figura 25 – Etapas da concepção do PLS**

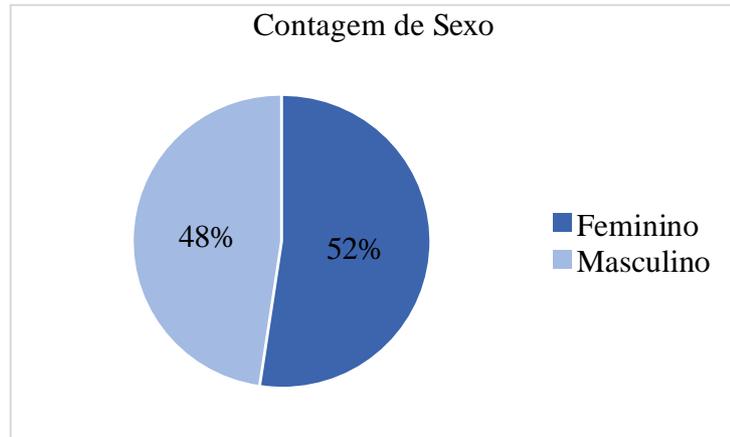
A primeira etapa do processo de concepção do Plano de Logística Sustentável (PLS), ilustrada na Figura 25, consistiu na designação da Comissão responsável pela elaboração do plano, conforme especificado na Portaria n. 1383/2019 e Portaria n. 2999/2020, apresentada no Apêndice C. Essa designação foi de suma importância, uma vez que a formação de uma comissão adequada e comprometida é determinante para o sucesso da implementação de qualquer estratégia organizacional, especialmente em um contexto que exige a integração de práticas sustentáveis.

Iniciou-se, então, a fase de levantamento das informações e definição das entregas, que se desdobrou em diversas etapas primordiais. As duas primeiras etapas consistiram em:

(a) a identificação das práticas já adotadas pelo órgão e (b) a definição para a inclusão de novas práticas sustentáveis. Para garantir a eficácia desse levantamento, foram designados responsáveis específicos para a coleta dessas informações. Esses dados coletados foram fundamentais, pois permitiram que os responsáveis pela elaboração do Plano de Logística Sustentável realizassem a classificação das ações que seriam posteriormente divulgadas para a implementação do plano. Essa etapa de classificação constituiu a terceira fase do processo, representando um avanço significativo rumo à construção de um plano alinhado às diretrizes de sustentabilidade.

Os próximos gráficos apresentam um panorama detalhado das características dos participantes da pesquisa, abordando aspectos relevantes como sexo, escolaridade, faixa etária, tempo de atuação na administração pública e formação acadêmica. Essas informações são essenciais para compreender o perfil dos respondentes e o contexto em que se insere a pesquisa, permitindo uma análise mais precisa das percepções e experiências dos participantes em relação

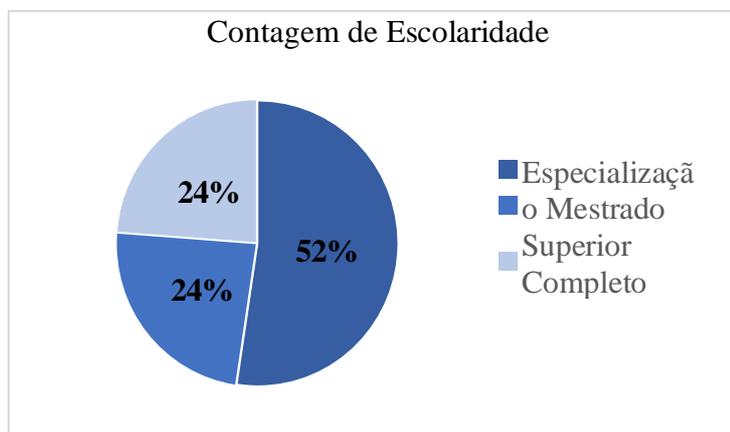
**Gráfico 12** – Informações dos participantes da pesquisa (sexo)



ao tema abordado. Ao considerar esses fatores, a pesquisa buscou não apenas descrever a amostra, mas também contextualizar os dados coletados, enriquecendo a discussão subsequente.

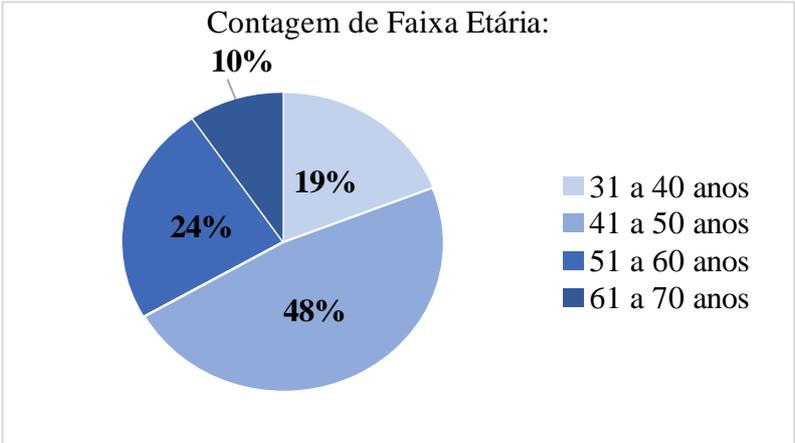
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

**Gráfico 13** – Informações dos participantes da pesquisa (escolaridade)



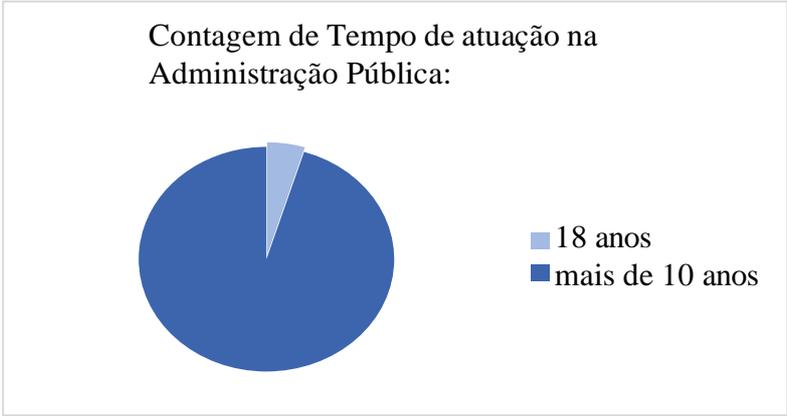
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

**Gráfico 14** – Informações dos participantes da pesquisa (faixa etária)

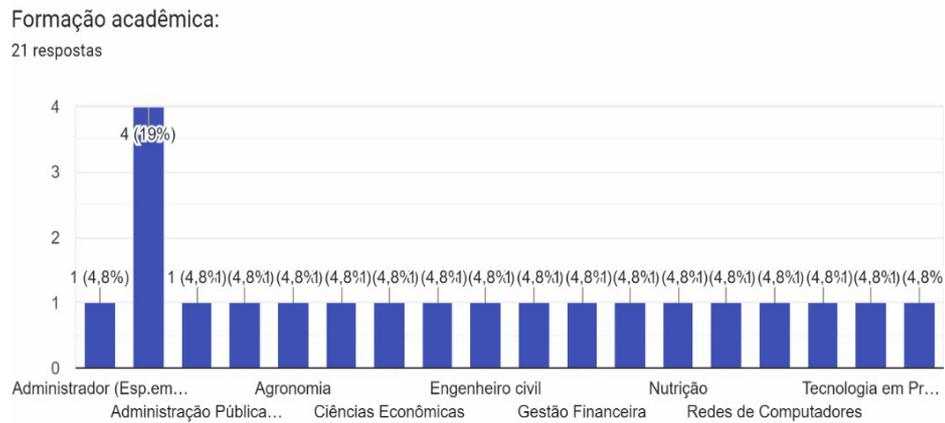


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

**Gráfico 15** – Informações dos participantes da pesquisa (tempo de atuação na Administração Pública)



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

**Gráfico 16** – Informações dos participantes da pesquisa (formação acadêmica)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em seguida, os servidores foram questionados sobre seu conhecimento a respeito das práticas sustentáveis implementadas no MIDR. O primeiro questionamento abordou a familiaridade com essas práticas. Nesse contexto, foram registradas um total de vinte e uma respostas, das quais nove servidores afirmaram possuir alguma familiaridade com as iniciativas sustentáveis do órgão, cinco relataram ter apenas um conhecimento vago ou limitado sobre o tema, enquanto sete declararam não ter qualquer conhecimento acerca das práticas em questão.

Dos servidores que relataram ter alguma familiaridade:

Estou familiarizado com algumas práticas de sustentabilidade e políticas públicas implementadas através do planejamento do processo licitatório, que é compatibilizado com o plano de contratações anual. Entre essas práticas, destaca-se o contrato de coleta seletiva do lixo. Esse contrato é fundamental para garantir a correta separação e destinação dos materiais. Outra importante iniciativa foi a implementação do programa TáxiGov, que racionaliza o uso de transportes oficiais, otimizando os custos e reduzindo as emissões de gases de efeito estufa ao promover uma gestão mais eficiente e sustentável dos transportes governamentais.

Não tenho total conhecimento, pois envolvem diversas áreas de logística, sendo que minha atuação na gestão estava restrita aos serviços comuns de engenharia.

Sim, principalmente as práticas relacionadas à área da manutenção predial: economia de energia, economia de água. Tem algumas que não estou tão familiarizado, por exemplo, as práticas relacionadas à qualidade de vida. Geralmente são ações feitas pela coordenação geral de gestão de pessoas - CGGP. Apesar de algumas ações também serem tratadas pela área de logística, como por exemplo, a implantação da sala de amamentação e também a criação de uma sala de convivência.

Em seguida, os servidores foram questionados sobre sua participação em atividades de conscientização ambiental promovidas pelo MIDR e suas respectivas percepções a respeito. Das vinte e uma respostas obtidas, 11 servidores relataram não ter participado de nenhuma atividade, enquanto 10 afirmaram ter participado. Entre os que participaram, as percepções

foram as seguintes:

Uma iniciativa de sustentabilidade da qual participei foi o desligamento dos computadores ao final do expediente para economizar energia. Embora eu não tenha acesso aos dados sobre a redução efetiva de gastos resultante dessa implementação, acredito que a medida contribuiu para a diminuição do consumo de energia elétrica na organização.
SIM, foi por meio de comunicação visual em que continha informações resumidas sobre coleta seletiva e o uso de papel.
Participei da comissão de trabalho que ajudou na elaboração do PLS do governo passado.
Sim. Muito esforço da equipe e pouca adesão dos colaboradores/funcionários
Sim, foi divulgação pelo SEI das práticas
Sim. Esplanada sustentável. Minhas contribuições não tiveram qualquer feedback.
Sim, já participei. Em 2018, fizemos uma conscientização sobre a coleta de resíduos. Conversamos com os servidores e a equipe da limpeza sobre a separação do lixo e fizemos um treinamento com a divulgação de cartazes. A minha percepção é que foi muito bom, os envolvidos entenderam e houve um engajamento no início, mas depois não houve mais
nenhuma capacitação o que deve ser feito com mais frequência.
Boas, mas são raras de acontecer. Deveria ser mais frequente para gerar conscientização.
Sim, uma palestra realizada via Teams
Sim participei. Foram ações eficientes que trouxeram resultados expressivos no que se refere à redução de consumo de água, energia, melhor utilização dos espaços físicos e mudança cultural com um novo olhar sobre esses aspectos.

Um outro quesito abordado tratou da capacitação relacionada à sustentabilidade. Dos 21 servidores consultados, 19 afirmaram não ter recebido qualquer tipo de capacitação. Um servidor relatou ter participado de um curso oferecido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), mas destacou que o curso não trouxe novidades em relação ao que já estava sendo implementado no órgão, limitando-se a abordar a Instrução Normativa 10/2012 (Brasil, 2012b). Por fim, outro servidor mencionou ter realizado uma capacitação, considerando-a muito boa do seu ponto de vista.

Em continuidade, os servidores foram questionados sobre a eficácia das práticas de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas à sustentabilidade no MIDR.

Não considero eficazes, pois não pouco se sabe sobre as iniciativas adotadas no órgão.
Não porque carecem de maior divulgação
Sim
Não considero que as práticas de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas à sustentabilidade no MIDR sejam eficazes. Não vejo um engajamento significativo nem uma divulgação sobre esse tema dentro da organização.
Não, deficiência na divulgação.
Não tenho acesso sobre os meios de aferição dos indicadores de desempenho do plano.

Não. Elas inexistem.
Até divulgam e tentam conscientizar, mas, não conseguem a adesão dos funcionários.
Não. Porque não são amplamente conhecidas.
não sei responder
Falta divulgação de quais são as práticas efetivamente adotadas pelo Ministério e qual é o nível de efetividade de cada prática sustentável
Não, pois desconheço, se teve não recebi.
Sim, são campanhas educativas em que o indivíduo deve mudar o comportamento, algo cultural
Não. Eu as desconheço.
Acho que como não há uma constância acaba não sendo muito eficaz. E depois da campanha de resíduos sólidos não houve mais nenhuma capacitação.
Não. Nunca participei de nada relacionado ao tema
Não, pois não acontecem com frequência. As práticas não são muito divulgadas a meu ver. Acho que nunca foi oferecida capacitação para isso, a não ser que a gente vá atrás.
Parcialmente, devido à grande rotatividade na instituição, as práticas precisam de
repetitividade, a fim de não se perderem
Não; Porque não tem eficácia
Creio que não são eficazes uma vez que não tomamos conhecimento do que está sendo realizado.
Sempre há espaço para melhorar, mas as ações estavam ancoradas nos 6 eixos temáticos dos PLS do MGI, com destaque para os eixos: 1,2 e 4 que foram mais efetivos e com iniciativas no eixo 6 que trata da divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável.

O próximo quadro apresenta, de maneira consolidada, as percepções dos servidores quanto às práticas sustentáveis desempenhadas pelo MIDR. As informações compiladas visam oferecer uma visão abrangente sobre como os servidores avaliam as iniciativas de sustentabilidade implementadas pelo órgão, proporcionando assim uma base para discussões e reflexões sobre a eficácia dessas práticas.

**Quadro 14** – Percepções dos servidores quanto às práticas sustentáveis desempenhadas pelo MIDR

1. Você está familiarizado com as práticas de sustentabilidade implementadas pelo MIDR?	2. Você já participou de alguma atividade de conscientização ambiental promovida pelo MIDR? Se sim, qual foi a sua percepção sobre ela?	3. Você recebeu alguma capacitação relacionada à sustentabilidade durante o seu tempo no MIDR? Se sim, como você a avalia?	4. Você considera que as práticas de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas à sustentabilidade no MIDR são eficazes? Por quê?	5. Você tem alguma sugestão específica para melhorar as práticas de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas à sustentabilidade no MIDR?
1. Vagamente	1. Não participei	1. Não recebi	1. Não considero eficazes	1. Sim. Palestras, informativos, murais, mensagens de e-mail a fim de conscientizar os servidores sobre a implementação e avaliação do plano, bem como as atividades adotadas.
2. Tenho vago conhecimento do PLS do órgão	2. Não	2. Não (se teve, não lembro)	2. Não; porque carecem de maior divulgação	2. Divulgação mais ampla, exemplos práticos, atividades que tentem/possibilitem a inclusão na cultura da organização
3. Em parte	3. Não	3. Não	3. Sim.	3. Penso que a equipe responsável pelo tema deveria ir junto aos servidores difundir as suas ações.

<p>4. Estou familiarizado com algumas práticas de sustentabilidade e políticas públicas implementadas através do planejamento do processo licitatório, que é compatibilizado com o plano de contratações anual. Entre essas práticas, destaca-se o contrato de coleta seletiva do lixo. Esse contrato é fundamental para garantir a correta separação e destinação dos materiais. Outra importante iniciativa foi a implementação do programa TáxiGov, que racionaliza o uso de transportes oficiais, otimizando os custos e reduzindo as emissões de gases de efeito estufa ao promover uma gestão mais eficiente e sustentável dos transportes governamentais.</p>	<p>4. Uma iniciativa de sustentabilidade da qual participei foi o desligamento dos computadores ao final do expediente para economizar energia. Embora eu não tenha acesso aos dados sobre a redução efetiva de gastos resultante dessa implementação, acredito que a medida contribuiu para a diminuição do consumo de energia elétrica na organização.</p>	<p>4. Não</p>	<p>4. Não considero que as práticas de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas à sustentabilidade no MIDR sejam eficazes. Não vejo um engajamento significativo nem uma divulgação sobre esse tema dentro da organização.</p>	<p>4. Treinamentos regulares sobre sustentabilidade para os funcionários; Campanhas de conscientização contínuas, realizadas através de diferentes canais de comunicação, são essenciais para destacar a importância da sustentabilidade e oferecer dicas práticas para adoção de comportamentos sustentáveis; e Parcerias com organizações especializadas em sustentabilidade pode trazer expertise externa e novas perspectivas para as práticas de sustentabilidade no MIDR.</p>
--	--	---------------	--	---

5. Sim.	5. Sim, foi por meio de comunicação visual em que continha informações resumidas sobre coleta seletiva e o uso de papel.	5. Não participei do MIDR, pois fui migrado para o Ministério das Cidades, no Governo Lula.	5. Não, deficiência na divulgação.	5. Na coleta seletiva, deveria ser melhor explicada, pois existe confusão quando ao descarte adequado. Deveria ter mais campanhas eletrônicas sobre energia, água, descarte de materiais, reaproveitamento, reciclagem e outras práticas de sustentabilidade.
6. Não tenho total conhecimento, pois envolvem diversas áreas de logística, sendo que minha atuação na gestão estava restrita aos serviços comuns de engenharia.	6. Participei da comissão de trabalho que ajudou na elaboração do PLS do governo passado.	6. Não participei do MIDR, pois fui migrado para o Ministério das Cidades, no Governo Lula.	6. Não tenho acesso sobre os meios de aferição dos indicadores de desempenho do plano.	6. Acredito que seja interessante ampliar a publicidade desses dados para garantir um meio <i>accountability</i> .
7. Não.	7. Não	7. Não	7. Não. Elas inexistem.	7. Acredito que vídeos curtos, explanando a importância e significado de cada ação, talvez, por meio da TV MIDR, disseminados por e-mail e outras mídias internas, seria um bom começo.
8. Muito pouco	8. Sim. Muito esforço da equipe e pouca adesão dos colaboradores/funcionários.	8. Não	8. Até divulgam e tentam conscientizar, mas, não conseguem a adesão dos funcionários.	8. Acredito que carece de contato individual para melhor participação de todos.

9. Não	9. Não	9. Não	9. Não. Porque não são amplamente conhecidas.	9. Melhor divulgação. Patrocínio da alta gestão.
10. não	10. não	10. Não	10. não sei responder	10. A divulgação, conscientização e capacitação sobre sustentabilidade no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) podem ser otimizadas com abordagens estratégicas e inovadoras: 1. Campanhas de Divulgação com Mídias Sociais e Digitais. 2. Programas de Conscientização. Educação Ambiental, Eventos Temáticos 3. Programas de Capacitação. 4. Incentivos e Reconhecimento. 5. Monitoramento e Avaliação dentre outros.
11. Sim	11. Não	11. Não	11. Falta divulgação de quais são as práticas efetivamente adotadas pelo Ministério e qual é o nível de efetividade de cada prática sustentável	11. Realizar periodicamente campanha de conscientização e apresentar dados/relatórios da prática sustentável do MIDR.

12. Não	12. Não	12. Não	12. Não, pois desconheço, se teve não recebi.	12. Campanhas internas por unidades, corpo a corpo.
13. Sim	13. Sim, foi divulgação pelo SEI das práticas.	13. Não	13. Sim, são campanhas educativas em que o indivíduo deve mudar o comportamento, algo cultural.	13. Aulas práticas de sustentabilidade, com um <i>tour</i> , mostrando na realidade.
14. Não	14. Sim. Esplanada sustentável. Minhas contribuições não tiveram qualquer <i>feedback</i> .	14. Não	14. Não. Eu as desconheço.	14. Não. Não sei se elas, sequer, existam.
15. Sim, principalmente as práticas relacionadas à área da manutenção predial: economia de energia, economia de água. Tem algumas que não estou tão familiarizado, por exemplo, as práticas relacionadas à qualidade de vida. Geralmente são ações feitas pela coordenação geral de gestão de pessoas - CGGP. Apesar de algumas ações também	15. Sim, já participei. Em 2018, fizemos uma conscientização sobre a coleta de resíduos. Conversamos com os servidores e a equipe da limpeza sobre a separação do lixo e também fizemos um treinamento com a divulgação de cartazes. A minha percepção é que foi muito bom, os envolvidos entenderam e houve um engajamento no início, mas depois não houve mais nenhuma capacitação o que deve ser feito com mais frequência.	15. Sim, fiz um curso do TCU. Foi bom, mas ao mesmo tempo não trouxe nada muito novo do que a gente já vinha implementando. Sem contar que era sobre a IN antiga, de 2012.	15. Acho que como não há uma constância acaba não sendo muito eficaz. E depois da campanha de resíduos sólidos não houve mais nenhuma capacitação.	15. Eu acho que a questão principal é que a sustentabilidade, o PLS, deve ser feita por uma unidade que esteja mais alto na hierarquia. Uma unidade de governança, algo do tipo. Como a área de logística foca mais na gestão predial então as práticas sustentáveis acabam não tendo o alcance. Sendo necessário que essas práticas sejam algo do órgão, institucional e que todos estejam engajados. Que seja um instrumento de governança.

serem tratadas pela área de logística, como por exemplo, a implantação da sala de amamentação e também a criação de uma sala de convivência.				
16. Não	16. Não	16. Não	16. Não. Nunca participei	16. Sim. Creio que as chefias imediatas dos setores devem tratar do tema diretamente com os servidores. Não entendo o disparo de e-mails como alfo efetivo para divulgação do tema.
17. Sim	17. Boas, mas são raras de acontecer. Deveria ser mais frequente para gerar conscientização.	17. Não	17. Não, pois não acontecem com frequência. As práticas não são muito divulgadas a meu ver. Acho que nunca foi oferecida capacitação para isso, a não ser que a gente vá atrás.	17. Fazer mais campanhas, pode até ser por e-mail ou pop-up no SEI. No entanto, de forma que seja mais incisivo para transmitir as informações e mais frequentes para que gere conscientização de verdade.
18. Sim	18. Sim, uma palestra realizada via <i>Teams</i> .	18. Sim, muito boa.	18. Parcialmente, devido à grande rotatividade na instituição, as práticas precisam de repetitividade, a fim	18. Criar uma agenda que preveja a necessidade de repetição das informações já dadas, a fim de possibilitar que novos integrantes tomem conhecimento.

			de não se perderem	
19. Sim	19. Não	19. Não	19. Não; Porque não tem eficácia.	19. Melhorar a divulgação não só por e-mail, mas por outras mídias.
20. Não	20. Não	20. Não	20. Creio que não são eficazes uma vez que não tomamos conhecimento do que está sendo realizado.	20. Creio que uma campanha de conscientização que incentive as pessoas a participarem de forma mais ativa seja o mais eficaz do que a publicação de comunicados com simples orientações.
21. Sim	21. Sim participei. Foram ações eficientes que trouxeram resultados expressivos no que se refere à redução de consumo de água, energia, melhor utilização dos espaços físicos e mudança cultural com um novo olhar sobre esses aspectos.	21. Não	21. Sempre há espaço para melhorar, mas as ações estavam ancoradas nos 6 eixos temáticos dos PLS do MGI, com destaque para os eixos: 1,2 e 4 que foram mais efetivos e com iniciativas no eixo 6 que trata da divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável.	21. Entendo que a relevância do tema exige ações constantes, tais como workshops, treinamentos, palestras, bechmarking e ter no plano de capacitação anual sempre iniciativas que reforcem o tema.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Por fim, os servidores tiveram a oportunidade de sugerir melhorias relativas à divulgação, conscientização e capacitação em torno da sustentabilidade. As propostas apresentadas incluem a realização de palestras, distribuição de informativos, criação de murais e envio de mensagens por e-mail, com o objetivo de conscientizar os servidores sobre a implementação e avaliação do plano, assim como sobre as atividades adotadas. Além disso, recomenda-se uma divulgação mais ampla, que contemple exemplos práticos e atividades que promovam a inclusão da sustentabilidade na cultura organizacional. Sugere-se também a realização de treinamentos regulares sobre sustentabilidade para todos os funcionários. Campanhas de conscientização contínuas, utilizando diferentes canais de comunicação, são essenciais para ressaltar a importância da sustentabilidade e oferecer dicas práticas para a adoção de comportamentos sustentáveis. Por último, a formação de parcerias com organizações especializadas em sustentabilidade pode trazer expertise externa e novas perspectivas para as práticas de sustentabilidade no MIDR.

Quanto à coleta seletiva, a sugestão é que haja uma abordagem mais clara e explicativa, pois atualmente existe confusão em relação ao descarte adequado dos materiais. Para abordar essa questão, é fundamental implementar campanhas eletrônicas mais eficazes que abordem temas como consumo consciente de energia, uso responsável da água, descarte correto de materiais, reaproveitamento e reciclagem, entre outras práticas de sustentabilidade. Além disso, a criação de material informativo que esclareça as diretrizes e benefícios da coleta seletiva pode contribuir significativamente para a conscientização dos servidores.

As sugestões também abordaram a ampliação da publicidade desses dados com o objetivo de garantir a *accountability*. Nesse sentido, foi sugerida a divulgação de vídeos curtos que expliquem a importância e o significado de cada ação, possivelmente utilizando a TV MIDR, além de serem disseminados por e-mail e outras mídias internas. Essa abordagem poderia ser um bom começo, complementada pelo contato individual para promover uma melhor participação de todos. É de suma importância também o patrocínio da alta gestão nesse processo.

A divulgação, conscientização e capacitação sobre sustentabilidade no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) podem ser otimizadas por meio de abordagens estratégicas e inovadoras, como as seguintes:

- Campanhas de Divulgação com Mídias Sociais e Digitais: Utilizar plataformas digitais para atingir um público mais amplo e engajá-lo em questões de

sustentabilidade.

- Programas de Conscientização: Implementar programas de educação ambiental e eventos temáticos que promovam a conscientização dos servidores sobre a importância das práticas sustentáveis.
- Programas de Capacitação: Oferecer treinamentos regulares para os funcionários, abordando temas relacionados à sustentabilidade e às melhores práticas.
- Incentivos e Reconhecimento: Criar mecanismos de incentivo e reconhecimento para aqueles que se destacam em suas contribuições para a sustentabilidade no órgão.
- Monitoramento e Avaliação: Estabelecer processos contínuos de monitoramento e avaliação das iniciativas de sustentabilidade, assegurando que as ações sejam efetivas e alinhadas aos objetivos do MIDR.

Essas estratégias podem contribuir significativamente para a promoção da sustentabilidade e para a conscientização dentro do MIDR.

Entre as sugestões abordadas, foram propostas diversas iniciativas que poderiam fortalecer a conscientização sobre sustentabilidade no MIDR. Entre elas, destacam-se:

- Campanhas periódicas de conscientização: A implementação de campanhas regulares que apresentem dados e relatórios sobre as práticas sustentáveis do MIDR, ajudando a manter todos informados sobre os avanços e desafios.
- Campanhas internas por unidades: Realização de campanhas direcionadas a diferentes unidades do ministério, possibilitando um foco mais específico nas necessidades e contextos de cada setor.
- Ações de corpo a corpo: Promover um contato mais direto e pessoal com os servidores, facilitando a comunicação e o engajamento nas práticas sustentáveis.
- Aulas práticas de sustentabilidade: Organizar atividades práticas, como um tour, para mostrar a realidade das práticas sustentáveis em ação, proporcionando uma experiência direta e educativa para os participantes.

Essas propostas visam promover uma cultura organizacional mais forte em relação à sustentabilidade e garantir a participação ativa de todos os servidores do MIDR.

Os servidores destacaram que a governança do Plano de Logística Sustentável (PLS) deve ser conduzida por uma unidade que esteja em um nível mais alto na hierarquia organizacional, propondo a criação de uma unidade de governança específica. Eles

enfatazaram que, considerando que a área de logística tende a focar mais na gestão predial, as práticas sustentáveis frequentemente não alcançam o impacto desejado. Portanto, é necessário que essas práticas sejam tratadas como um tema institucional, com o engajamento de todos os setores do órgão. Assim, o PLS deve ser concebido como um verdadeiro instrumento de governança, capaz de integrar e orientar as ações sustentáveis em toda a organização.

Os servidores acrescentaram que as chefias imediatas dos setores devem abordar o tema da sustentabilidade diretamente com os colaboradores. Eles argumentaram que o simples envio de *e-mails* não é considerado uma estratégia efetiva para a divulgação do assunto, pois não promove o engajamento necessário. Para que a sustentabilidade se torne uma prioridade dentro do órgão, é fundamental que haja uma comunicação mais direta e interativa, na qual as chefias possam esclarecer dúvidas, compartilhar informações relevantes e motivar suas equipes a participarem ativamente das iniciativas sustentáveis.

Os servidores destacaram que a unidade responsável pelo plano deve intensificar as campanhas de conscientização, utilizando *e-mails* ou *pop-ups* no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Entretanto, é crucial que essas comunicações sejam mais incisivas e frequentes para realmente gerar conscientização entre os colaboradores. Além disso, a divulgação não deve se restringir apenas a *e-mails*; é importante explorar outras mídias e canais de comunicação, garantindo que as informações atinjam um público mais amplo e diversificado dentro do órgão.

Além disso, os servidores propuseram a criação de uma agenda que contemple a necessidade de repetição das informações, permitindo que novos integrantes da equipe tenham a oportunidade de se familiarizar com as práticas sustentáveis implementadas. Essa abordagem visa garantir que todos os colaboradores, independentemente de quando ingressaram no órgão, estejam cientes das iniciativas e possam participar ativamente do processo de conscientização sobre sustentabilidade.

Os entrevistados ressaltaram que campanhas de conscientização que incentivem a participação ativa dos colaboradores são significativamente mais eficazes do que a mera publicação de comunicados que oferecem orientações simples. Essa abordagem interativa é vista como um método mais impactante para engajar os servidores nas práticas sustentáveis, promovendo uma cultura de responsabilidade e colaboração dentro do Ministério.

Por fim, os servidores reconhecem que a relevância do tema exige a implementação de ações constantes e diversificadas, tais como *workshops*, treinamentos, palestras e atividades de *benchmarking*. Além disso, é fundamental que o plano de capacitação anual inclua sempre iniciativas que reforcem a importância da sustentabilidade, assegurando que o tema permaneça

em evidência e engaje todos os colaboradores de maneira eficaz.

O que se depreende das entrevistas é que os envolvidos na concepção do Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) careciam de capacitação específica voltada para a sustentabilidade, e não contaram com o apoio da alta gestão na implementação das práticas propostas. Embora a Comissão tenha envidado todos os esforços para promover ações de natureza sustentável, a pauta ainda era muito incipiente na organização, sendo que para muitos, o conceito se resumia apenas à redução do consumo de água, papel e copos descartáveis. Essa percepção superficial acerca da sustentabilidade impactou diretamente o planejamento das ações, comprometendo também o levantamento realizado e a priorização desse tema na agenda das atividades do órgão.

No início da implementação do plano, era essencial definir um modelo de governança que orientasse as ações e responsabilidades dos envolvidos. Segundo Gonçalves (2005), o termo “governança” possui aplicações em diversos campos, mas seus significados podem variar consideravelmente; por isso, é fundamental especificar seu sentido no contexto em que está sendo utilizado. Para o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança é definida como “a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas” (Brasil, 2020d, p. 15). Essa definição enfatiza a necessidade de uma estrutura clara que assegure a efetividade das práticas de sustentabilidade no âmbito do Ministério.

As entrevistas indicam que não foi estabelecido um modelo de governança, uma vez que a pauta sustentável não estava prevista no planejamento estratégico do órgão. Assim, não havia uma área específica com competência para estabelecer regras na concepção e execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) do MDR, o que comprometeu sua importância estratégica. Os responsáveis pelo plano perceberam, no entanto, a necessidade urgente de definir instâncias de governança para garantir maior agilidade na tomada de decisões, considerando que haveria uma divisão de responsabilidades e que apenas os itens mais críticos para o projeto seriam deliberados pela alta administração. Contudo, essa governança não foi implementada durante a elaboração do plano.

Segundo o Referencial Básico de Governança (Brasil, 2020d), o sistema de governança refere-se ao modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para alcançar uma boa governança. Esse sistema abrange tanto as instâncias internas quanto externas de governança, incluindo o fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas

à avaliação, direcionamento e monitoramento da organização.

Assim, pode-se inferir que o Plano de Logística Sustentável (PLS) elaborado pelo Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) foi publicado principalmente para atender às exigências da Instrução Normativa n. 10. Contudo, não foi estabelecido um modelo de governança adequado. Na verdade, o que foi definido em seu escopo foi um sistema de governança baseado nas melhores práticas, que considerou as estruturas administrativas e os processos de trabalho, conforme preceitua o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2020d).

## **5.2 Execução do Plano de Logística Sustentável**

Nesta subseção, será apresentado o processo de execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MDR), que teve início no exercício de 2020, com a designação da Comissão responsável pela elaboração do plano. Assim como na fase de concepção, a execução do PLS foi orientada pelos princípios do desenvolvimento ágil, nos quais a maior prioridade era atender à Instrução Normativa, ao mesmo tempo em que se buscava agregar valor à instituição.

Os processos ágeis, que são abordagens flexíveis para a gestão de projetos, promovem o desenvolvimento sustentável ao focar na entrega contínua de valor e na adaptação rápida às mudanças. Diferentemente dos modelos de gestão tradicionais, que seguem um plano linear e rígido, a gestão ágil de projetos se concentra em ajustes constantes ao longo do processo de desenvolvimento. Nessa abordagem, é essencial que patrocinadores, desenvolvedores e usuários sejam capazes de manter um ritmo de trabalho constante e equilibrado, garantindo a sustentabilidade dos esforços em longo prazo.

Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como pode se tornar mais eficaz e, em seguida, ajusta e refina seu comportamento conforme necessário (Beck *et al.*, 2001). A escolha por uma metodologia ágil justifica-se pelo fato de que projetos de produtos digitais frequentemente envolvem altos níveis de inovação, complexidade e incerteza. Esses projetos costumam introduzir novos conteúdos tanto para a organização quanto para a sociedade, o que reforça a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade (Cataldi; Rodrigues, 2022).

Nesses casos, não há parâmetros comparativos, uma vez que o problema a ser resolvido não é amplamente conhecido, o que dificulta a antecipação de estratégias, recursos e atividades necessários para o projeto. Projetos com essas características apresentam um risco maior, pois exigem correções e mudanças constantes na estratégia para que o resultado esperado seja alcançado. Portanto, seguir apenas a metodologia tradicional de gestão de projetos, com um

planejamento detalhado desde o início e sua subsequente execução controlada, não se mostra como a abordagem mais adequada (Miller, 2005; Amaral *et al.*, 2011).

Esse é o motivo pelo qual o plano elaborado não foi excessivamente detalhado, limitando-se a apresentar as entregas esperadas, o cronograma de execução e os responsáveis pela implementação. Assim, a ênfase recaiu mais na distinção dos envolvidos em termos de papéis e responsabilidades do que na nomeação individual, ainda que os nomes de alguns deles possam ser encontrados nos documentos utilizados como base para sua elaboração.

Para compreender como foi executado o PLS do MDR, é necessário reconhecer que esse plano não visava à execução de um único projeto, mas sim de vários projetos, planejados e gerenciados de forma paralela. O processo de execução do PLS iniciou-se com o planejamento das ações a serem desenvolvidas. Nesse planejamento, foram definidas: (i) as entregas pactuadas no PLS que seriam contempladas e (ii) a área responsável pela implementação dessas ações. Após a fase de planejamento, seguiu-se o desenho das ações a serem entregues, etapa que ficou sob a responsabilidade da Comissão encarregada da elaboração do plano e da Coordenação-Geral de Suporte Logístico.

Após essa fase, a equipe definia o período de implementação/execução do plano. É importante destacar que alguns projetos enfrentaram dificuldades em realizar um planejamento adequado. Isso se deu porque, em determinados momentos, não havia clareza sobre o escopo e a complexidade das ações a serem desenvolvidas, o que evidencia uma carência de capacitação dos envolvidos no processo.

### **5.3 Fatores facilitadores e dificultadores na implementação do Plano de Logística Sustentável do MIDR**

Nesta subseção busca-se identificar os principais fatores que atuaram como facilitadores e dificultadores na execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR).

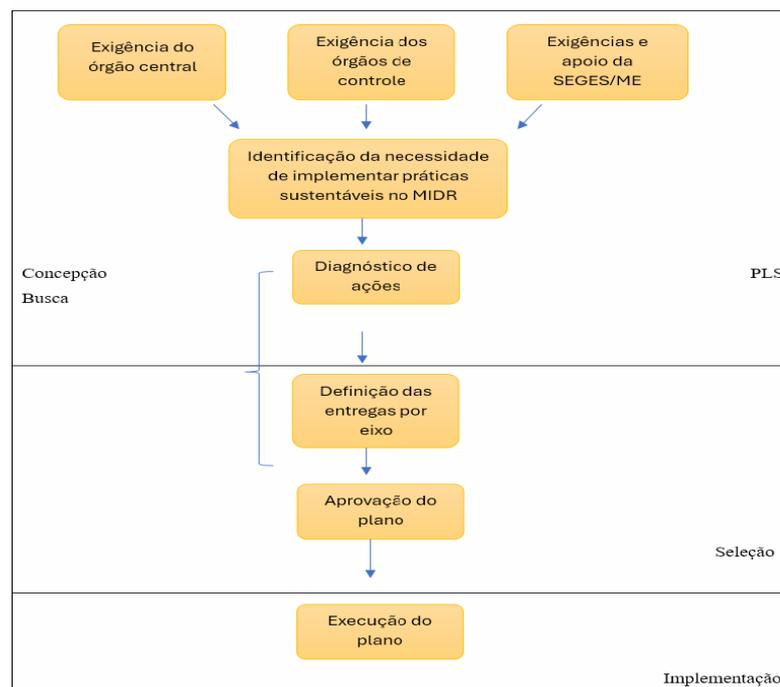
Entende-se que o Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR) apresenta características de inovação no setor público, já que se trata de uma iniciativa inédita cujo processo de implementação foi acompanhado de perto. Essa inovação tem como objetivo principal trazer mais eficácia e eficiência à Administração Pública, promovendo práticas sustentáveis e melhorando a gestão dos recursos públicos.

Para fundamentar essa análise, utilizou-se os ensinamentos da Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), que define as características da inovação no setor público da seguinte forma: (1) novidade: as inovações introduzem novas abordagens em um contexto específico; (2) implementação: inovações devem ser efetivamente implementadas, e não apenas propostas como ideias; e (3) impacto: a inovação deve visar melhores resultados públicos, como aumento da eficiência, eficácia e satisfação dos usuários ou funcionários. Além disso, Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação é uma atividade genérica associada à sobrevivência e ao crescimento das organizações. De maneira geral, o processo de inovação envolve as etapas de busca, seleção, implementação e captura de valor resultante dessa inovação.

A partir da Figura 26, busca-se interpretar a dinâmica do processo utilizado na concepção e na execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MDR), fundamentando-se no processo genérico de inovação proposto por Tidd e Bessant (2015). Essa interpretação considera as etapas de busca, seleção, implementação e captura de valor, permitindo uma análise detalhada de como essas fases se inter-relacionam e contribuem para a efetividade do PLS. Ao examinar a dinâmica envolvida, é possível identificar não apenas os métodos e estratégias adotados, mas também as nuances que podem ter influenciado o sucesso ou os desafios enfrentados durante a implementação do plano.

**Figura 26** – Processo de implementação do PLS do MIDR



Fonte: Souza (2022), com adaptações.

Inicialmente, é preciso identificar quais são os antecedentes do processo em estudo, ou seja, quais os indutores dessa iniciativa e se esses são orientados ao problema. Assim, cabe esclarecer que, pela análise da documentação, o processo em questão teve três importantes indutores. O primeiro deles é a exigência estabelecida pela Instrução Normativa n. 10/2012, que estabelece diretrizes e normas para a elaboração de Planos de Logística Sustentável em órgãos públicos. Além dessa exigência normativa, a pressão exercida pelos órgãos de controle também desempenhou um papel basilar, uma vez que a fiscalização e a auditoria em práticas de sustentabilidade se tornaram uma prioridade, incentivando as instituições a adotarem medidas que garantam transparência e responsabilidade em suas ações.

Destaca-se que a natureza desses desafios exige respostas que não podem ser dadas por melhorias incrementais de processos, mas sim por melhorias estratégicas que alterem a forma como os governos enquadram os problemas e desenvolvem soluções (OCDE, 2017). Tais melhorias são essenciais para que a administração pública possa responder de maneira eficaz e eficiente às demandas contemporâneas, promovendo uma gestão que se adapte às novas realidades e expectativas sociais.

O processo de implementação de qualquer iniciativa requer uma estruturação de planejamento inicial que abrange diversas etapas cruciais. Essas etapas incluem o levantamento de informações relevantes, um diagnóstico organizacional detalhado, a identificação de melhores práticas, a alocação dos recursos necessários e a elaboração de pilotos e experimentos para testar novas ideias e práticas (Sousa; Bruno-Faria, 2013). Essa abordagem sistemática é essencial para garantir que a implementação ocorra de maneira eficaz e que as inovações propostas sejam adequadamente testadas antes de uma adoção mais ampla.

Isso se deve ao fato de que a organização não pode arriscar a inovação de maneira aleatória; é imprescindível que estabeleça rotinas bem definidas que permitam uma implementação efetiva. Essas ações são realizadas com o intuito de alcançar os objetivos desejados com a iniciativa inovadora. Para tanto, a estruturação adequada de processos e a criação de um ambiente que favoreça a experimentação são fundamentais para o sucesso da inovação, assegurando que os esforços sejam direcionados e que os resultados sejam mensuráveis e sustentáveis.

Nesse sentido, verifica-se, tanto pelo conteúdo do Plano de Logística Sustentável quanto pelo detalhamento das etapas de sua concepção, que as premissas estabelecidas foram obedecidas apenas de forma parcial. Isso se deve ao fato de que não existe um registro claro das entregas por eixo, e a ausência de um monitoramento sistemático das entregas durante a execução compromete a efetividade do plano. Tal monitoramento é essencial para assegurar

que as ações sejam implementadas conforme o cronograma estabelecido e para facilitar a identificação de eventuais desvios, permitindo correções necessárias em tempo hábil.

Desse modo, depreende-se que a concepção do Plano de Logística Sustentável (PLS) corresponde às fases de busca e seleção do processo de inovação. No entanto, embora tenham sido definidos os envolvidos e suas respectivas responsabilidades no planejamento, aspectos essenciais como o cronograma de entregas, o modelo de governança e os riscos identificados não foram estabelecidos, conforme já informado anteriormente. A intervenção de agentes externos mostrou-se uma estratégia necessária, pois auxiliou na aquisição e no desenvolvimento de conhecimentos indispensáveis para a concepção desse processo (Tidd; Bessant, 2015). A partir da análise mencionada, pode-se inferir que esse momento se alinha à fase de implementação do processo, conforme delineado por Tidd e Bessant (2015).

Para Tidd e Bessant (2015), implementar é traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e lançá-lo para o público, interno ou externo. Conseguir isso não é uma tarefa simples, pois, conforme afirma Giget (1997), o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta; ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação. Para tanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo e empresas, formando uma rede de inovação.

Assim, a visão interativa de inovação serve como base para várias elaborações conceituais relacionadas ao processo inovador, reconhecendo a crescente complexidade, a relevância de fontes de conhecimento externas à organização e a importância das relações intra e interinstitucionais para o êxito da inovação.

Nesse sentido, a OCDE (2017) aponta que as organizações governamentais necessitam de oportunidades para refletir sobre como suas intervenções interagem com as de outros órgãos e como podem colaborar de forma mais eficaz para resolver desafios comuns. No caso em estudo, evidencia-se a conjugação de conhecimentos tácitos e explícitos, resultante da combinação de práticas, experiências e informações entre os agentes externos, a comissão responsável pelo plano e os gestores. Essa situação é fundamental para o surgimento de inovações, conforme ressaltado por Sousa e Bruno-Faria (2013).

Quanto aos envolvidos ou partes interessadas nesse processo, evidencia-se que esses atores são profissionais do órgão, agentes externos, terceirizados e colegiados. Essa diversidade ressalta a importância do apoio dos grupos de trabalho e colaboradores, caracterizados pela receptividade, cooperação, envolvimento e participação em relação ao evento inovador (Sousa; Bruno-Faria, 2013). Tal engajamento é de suma importância para que o processo de inovação

alcance os objetivos almejados.

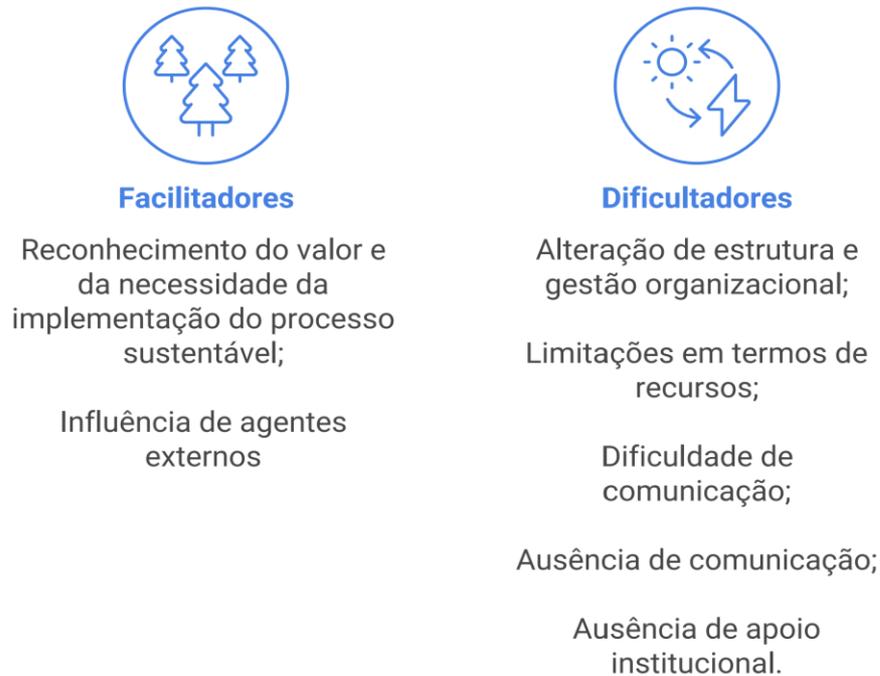
O patrocínio da alta administração da Pasta nesses processos é essencial para a atuação estratégica do projeto, definindo diretrizes de atuação, aprovando o plano e deliberando sobre os recursos e riscos. Esse contexto corrobora com os achados de Araújo (2018), que aponta o apoio institucional, entendido como suporte da alta administração, e a relação interinstitucional, compreendida como a integração realizada com outras organizações, como fatores facilitadores da inovação. Assim, destaca-se a importância de contar com o apoio das lideranças da instituição para fortalecer o processo de inovação. No presente estudo, infere-se a ausência desse patrocínio.

Uma outra questão é a falta de conhecimento sobre o processo. Como o modelo definido para a execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) é cíclico, suas entregas seriam realizadas de forma parcelada, não podendo ser determinada uma única entrega. Mesmo assim, houve um acompanhamento periódico das ações, realizado pela Comissão Técnica. Assim, levando-se em consideração que se trata de um processo de inovação, no qual há apenas a certeza da existência de riscos, pode-se depreender que o PLS cumpriu seu objetivo de instituir um mecanismo que priorizasse a execução dos projetos sustentáveis no Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MDR).

Um outro aspecto do processo de inovação a ser analisado, considerados por Isidro (2017) como determinantes da inovação, são os facilitadores e dificultadores da inovação. Segundo Sousa e Bruno-Faria (2013), fatores facilitadores podem catalisar a implementação de novas ideias e práticas, enquanto fatores dificultadores podem deter a inovação completamente, atrasá-la ou elevar seus custos. Ressalta-se que os fatores dificultadores também podem gerar efeitos positivos, como uma maior sensibilidade à detecção de barreiras e o aprendizado para esforços de inovação futura.

Assim, buscou-se, à luz da teoria, com base nas entrevistas e questionários, identificar quais fatores facilitaram e dificultaram o processo de concepção e implementação do PLS do MDR. Com o intuito de sistematizar os achados da pesquisa, os fatores foram agrupados em duas categorias de facilitadores e cinco categorias de dificultadores. Esses conjuntos de categorias são apresentados a seguir:

**Figura 27** – Facilitadores e dificultadores da implementação da sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Primeiramente, abordam-se os facilitadores que atuaram na concepção e execução do PLS do MIDR, favorecendo sua implantação. Para tanto, as categorias foram definidas e caracterizadas, confrontando a literatura pertinente ao tema com as verbalizações relevantes efetuadas pelos participantes da pesquisa e o conteúdo dos documentos analisados.

### **5.3.1 Reconhecimento do valor e da necessidade da implementação do processo sustentável**

No Quadro 15, há uma síntese dos componentes que se relacionam ao reconhecimento do valor e da necessidade da implementação do processo sustentável, considerado um facilitador do processo de implementação do PLS neste estudo.

**Quadro 15** – Fatores Facilitadores - Reconhecimento do valor e da necessidade da implementação do processo sustentável

<b>Dimensão</b>	<b>Facilitadores</b>
<b>Categoria</b>	Reconhecimento do valor e da necessidade da implementação do processo sustentável
<b>Definição</b>	Reconhecimento por parte dos dirigentes e colaboradores, da necessidade de que novas ideias e práticas sejam implementadas, tendo em vista a entrega de valor ao órgão e aos cidadãos.
<b>Síntese das verbalizações</b>	<b>Referências na literatura</b>
	Reconhecimento da necessidade de inovação (Sousa; Bruno-Faria (2013) A equipe técnica e os gestores, que interagem com os usuários e colocam as políticas em prática, geralmente tem o melhor entendimento da necessidade de inovar (OCDE, 2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O reconhecimento do valor e da necessidade de implementar práticas sustentáveis, como demonstrado no Quadro 15, reflete o nível de comprometimento da organização, que não apenas percebe a importância de adotar novas práticas e inovar, mas também visualiza o valor que a inovação proposta pode agregar à instituição. Esse comprometimento é um fator fundamental para o sucesso das iniciativas sustentáveis, pois alinha os objetivos da organização com as exigências contemporâneas de responsabilidade ambiental e inovação.

Esse reconhecimento tem o condão de gerar comprometimento com o processo. Isso ratifica as reflexões de Sousa e Bruno-Faria (2013), que afirmam que o reconhecimento da necessidade de inovação envolve a importância dada pelos gestores e usuários à implementação de novas ideias e práticas. Esse entendimento resulta, conseqüentemente, no apoio das lideranças da instituição e na superação das resistências, uma vez que a inovação pode facilitar e reduzir o custo do acesso ao serviço público pelo cidadão, por exemplo.

### 5.3.2 Influência de agentes externos

No Quadro 16, apresenta-se uma síntese dos componentes que se relacionam ao item “influência de agentes externos”, considerado neste estudo como um facilitador do processo de implementação de práticas sustentáveis.

**Quadro 16** – Fatores Facilitadores - Influência de agentes externos

<b>Dimensão</b>	<b>Facilitadores</b>
<b>Categoria</b>	Influência de agentes externos
<b>Definição</b>	Compreende elementos existentes no cenário externo que atuam como indutores ou partícipes do processo de inovação, tais como: órgãos de controle e regulação, normas e agentes de intervenção.
<b>Síntese das verbalizações</b>	<b>Referências na literatura</b>
	Participação de colaboradores provenientes do meio externo (Sousa; Bruno-Faria, 2013).

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme o Quadro 16, durante a etapa de concepção do PLS, as mudanças políticas resultaram em alterações na estrutura hierárquica ou nos gestores responsáveis pela elaboração do plano, o que gerou um atraso no processo. Essa situação corrobora com os achados de Gomes (2017), que aponta que a alternância política tem criado, dentro dos órgãos públicos, um problema de continuidade nas boas práticas implementadas por gestões anteriores.

Percebe-se que as alterações na estrutura hierárquica ou mesmo nos representantes dessas estruturas possuem o condão de dificultar o processo de inovação. Vários ajustes foram necessários para que a inovação se efetivasse de forma concreta. Esse é um exemplo claro que comprova a existência desse dificultador no processo de implementação e inovação.

**Quadro 17** – Fatores Dificultadores – Alteração de estrutura e gestão organizacional

<b>Dimensão</b>	<b>Dificultadores</b>
<b>Categoria</b>	Mudança de estrutura e gestão organizacional
<b>Definição</b>	Consiste na ocorrência de alterações na estrutura formal da organização ou ainda dos gestores que compõem essa estrutura, decorrentes de mudanças políticas o que acarreta problemas de boas práticas na gestão pública.
<b>Síntese das verbalizações</b>	<b>Referências na literatura</b>
Retrabalho pela mudança na Administração	Problema de continuidade nas boas práticas de gestões passadas (Gomes, 2017) A capacidade de inovação do setor público depende dos arranjos institucionais que apoiam a inovação (OCDE, 2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 5.3.3 Limitações em termos de recursos

No Quadro 18, há uma síntese dos componentes relacionados ao item “limitações em termos de recursos”, identificado como um dos principais dificultadores do processo de implementação de práticas sustentáveis neste estudo. A insuficiência de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos, compromete diretamente a execução eficaz das ações planejadas, limitando o alcance das iniciativas sustentáveis e gerando dificuldades na operacionalização do Plano de Logística Sustentável (PLS). Essas limitações impactam tanto o ritmo de implementação quanto a qualidade dos resultados obtidos.

**Quadro 18** – Fatores Dificultadores – Limitações em termos de recursos

<b>Dimensão</b>	<b>Dificultadores</b>
Categoria	Limitações em termos de recursos
Definição	É a ausência ou escassez dos recursos necessários para a concepção ou execução do plano. Caracteriza-se pelo contingenciamento de recursos, carência de pessoa, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas por parte de colaboradores e parceiros, prejudicando a implementação de novas ideias e práticas
Síntese das verbalizações	Referências na literatura
Equipe reduzida;  Falta de conhecimento;  Falta de capacitação.  Falta de mão de obra qualificada	Aquisição de conhecimento (Tidd; Bessant, 2015)  Excesso de atividades e escassez de tempo (Sousa; Bruno-Faria, 2013)  Limitações de recursos humanos  -Rotatividade (Isidro, 2017);  A capacidade de inovar é moldada por recursos, habilidades, conhecimento e espaço para inovar; (OCDE, 2017)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A categoria “limitações em termos de recursos” relaciona-se às dificuldades decorrentes da carência de recursos, sejam eles financeiros ou de pessoal. Além disso, inclui as lacunas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores envolvidos no processo. A insuficiência de verba adequada para a implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) e a falta de pessoal capacitado foram fatores determinantes que comprometeram a execução das práticas sustentáveis. A ausência de treinamento específico e o desconhecimento sobre o tema também prejudicaram a eficiência das ações, revelando a importância de uma melhor alocação

de recursos e capacitação para o sucesso da inovação.

No caso, conforme se verifica no Quadro 18, percebe-se que, entre as adversidades enfrentadas, foram identificados dois fatores principais: a equipe reduzida e a falta de conhecimento das políticas públicas relacionadas à sustentabilidade. Diante dessa situação, os próprios funcionários e gestores se mobilizaram para superar essas dificuldades, utilizando estratégias alinhadas à sua posição hierárquica e grau de relacionamento institucional para viabilizar o andamento das ações. Conforme a OCDE (2017), “a capacidade de inovar é moldada por recursos, habilidades, conhecimento e espaço para inovar”. Nesse sentido, depreende-se a necessidade de melhorar os mecanismos que garantam a existência de recursos, habilidades e conhecimentos necessários à inovação. No âmbito do MIDR, ficou evidente que, para sustentar e potencializar o desenvolvimento do processo de implementação de práticas sustentáveis e inovação, é preciso dispor de recursos adequados, tanto em termos financeiros quanto de pessoal qualificado.

#### 5.3.4 Dificuldades de comunicação

No Quadro 19, há uma síntese dos componentes que se relacionam ao item dificuldade de comunicação, considerado um dificultador do processo de inovação neste estudo. Essa categoria abrange os obstáculos na troca de informações entre as partes envolvidas, que podem afetar negativamente a eficácia das ações e a implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS). A falta de clareza na comunicação entre os setores e a equipe responsável pela execução do PLS resulta em mal-entendidos e descoordenação nas atividades planejadas. Além disso, a ausência de canais eficazes para disseminar informações relevantes e atualizações sobre o progresso das ações contribui para a desinformação e desmotivação entre os colaboradores, dificultando a mobilização necessária para o sucesso do plano.

**Quadro 19** – Fatores Dificultadores – Dificuldades de comunicação

<b>Dimensão</b>	<b>Dificultadores</b>
<b>Categoria</b>	Dificuldades de comunicação
<b>Definição</b>	Falta de fluidez na comunicação fazendo com as partes envolvidas, não tomem conhecimento do processo de inovação e de seu papel nele.
<b>Síntese das verbalizações</b>	<b>Referências na literatura</b>
Falha de comunicação;	A gestão eficaz da P&D requer uma série de rotinas empresariais, incluindo comunicação eficiente (Tidd; Bessant, 2015)

<p>Desconhecimento do plano;</p> <p>Falta de uma estratégia de comunicação.</p>	<p>Necessidade de estimular a comunicação lateral (Mulgan; Albury, 2003);</p> <p>As burocracias hierárquicas tradicionais geralmente têm fluxos horizontais limitados de informações devido a regulamentações rígidas e práticas de gerenciamento de informações incompatíveis ou às boas e velhas rivalidades concorrência interorganizacionais (OCDE, 2017).</p>
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para Tidd e Bessant (2015), a comunicação e a troca de informações efetivas são iniciativas fundamentais que estimulam o relacionamento entre as partes envolvidas e fortalecem a colaboração mútua. Essas práticas não apenas favorecem o intercâmbio de informações, mas também criam um ambiente propício à inovação, onde ideias podem ser compartilhadas livremente e desenvolvidas coletivamente. Assim, a comunicação fluida é considerada uma facilitadora essencial do processo inovador. Para que essa troca de informações seja realmente eficaz, deve ser aberta e clara, permitindo que todos os envolvidos compreendam as expectativas, objetivos e progressos das iniciativas em andamento.

No caso em estudo, conforme demonstrado no Quadro 19, falhas de comunicação impediram que os envolvidos na execução do plano tivessem uma visão clara do processo como um todo. Essa falta de clareza resultou em desentendimentos significativos, levando alguns dos participantes do projeto a não compreenderem plenamente o valor que a implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) traria para a organização, além de obscurecer os objetivos específicos a serem alcançados. A ausência de uma comunicação eficaz dificultou a mobilização dos colaboradores e comprometeu a coesão da equipe, o que poderia ter potencialmente impactado o sucesso das ações planejadas e a capacidade de inovação da iniciativa.

Segundo a OCDE (2017), a existência de uma comunicação ativa e uma narrativa forte são essenciais para superar resistências e promover o engajamento de todos os envolvidos. Nesse sentido, a ausência de uma estratégia de comunicação abrangente e bem estruturada reduz o impacto positivo que a divulgação das entregas realizadas poderia gerar. A falta de informações claras e consistentes dificulta a compreensão dos colaboradores sobre o progresso do Plano de Logística Sustentável (PLS) e gera incertezas quanto aos resultados esperados. Essa lacuna na comunicação compromete a mobilização e o apoio à implementação das ações propostas.

A OCDE (2017) aponta como uma boa prática para aprimorar a capacidade de inovação

nas organizações públicas a habilidade de aprender e gerar conhecimento de forma sistemática. Essa abordagem permite a adaptação a novos desafios e a evolução das práticas, fundamentando-se nas próprias experiências e nas lições aprendidas de outras organizações, por meio de uma coordenação e comunicação contínuas, tanto internamente quanto externamente ao setor público. Para alcançar esse objetivo, é fundamental agir de forma proativa com base em *feedbacks* e novas informações, garantindo que as decisões e as práticas sejam constantemente ajustadas e aprimoradas.

Assim, considerando que a falha de comunicação foi identificada como um desafio significativo, essa característica foi compreendida como uma das principais dificuldades enfrentadas na execução do PLS. Dessa forma, depreende-se que a comunicação efetiva é um aspecto crítico a ser aprimorado nesse processo. Melhorar os fluxos de informação entre as partes interessadas pode facilitar a compreensão dos objetivos do plano, alinhar expectativas e promover um maior engajamento dos colaboradores. Para tanto, investir em estratégias de comunicação que garantam clareza e consistência nas mensagens é essencial para o sucesso da implementação das práticas sustentáveis propostas.

### 5.3.5 Ausência de apoio institucional

No Quadro 20, apresenta-se uma síntese dos componentes que se relacionam ao item obstáculos provenientes do meio externo, reconhecido como um dificultador do processo de inovação neste estudo. Esses obstáculos podem incluir, entre outros, fatores como mudanças políticas, restrições legais, e a dinâmica econômica que afetam diretamente a implementação de novas práticas. A influência de atores externos, como agências reguladoras ou parceiros de colaboração, pode criar incertezas e desafios adicionais, dificultando a adaptação e a execução eficiente do Plano de Logística Sustentável (PLS). Assim, compreender e mitigar esses obstáculos é fundamental para o sucesso da inovação no setor público.

**Quadro 20** – Fatores Dificultadores – Ausência de apoio institucional

<b>Dimensão</b>	<b>Dificultadores</b>
<b>Categoria</b>	Ausência de apoio institucional
<b>Definição</b>	Consiste no apoio da alta administração, ocasionando: o comprometimento dos gestores durante a implementação da novidade; a acessibilidade para tratar de assuntos pertinentes; a disponibilidade de recursos necessários no decorrer do processo; o ato de assumir responsabilidades para que a inovação seja bem-sucedida
<b>Síntese das verbalizações</b>	<b>Referências na literatura</b>

Compromisso formal da alta administração;	Apoio da alta administração (Sousa; Bruno-Faria, 2013; Silva, 2020);
Implementação de práticas sustentáveis previstas no planejamento estratégico;	Patrocinadores do projeto (Tidd; Bessant, 2015);
Disponibilização de recursos.	Os gerentes e líderes podem estabelecer as condições necessárias para apoiar os funcionários a inovar (OCDE, 2017)
Comprometimento dos gestores	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme o Quadro 20, a categoria Apoio Institucional destaca a ausência de suporte da alta gestão, um fator crucial para o sucesso da concepção e implementação do PLS do MIDR. Essa lacuna no apoio institucional corrobora os ensinamentos de Sousa e Bruno-Faria (2013) e Tidd e Bessant (2015), que ressaltam a importância do comprometimento das lideranças na implementação de inovações dentro das organizações. A falta de apoio pode comprometer não apenas a alocação de recursos necessários, mas também a motivação e o engajamento das equipes envolvidas, dificultando, assim, a realização dos objetivos propostos.

No contexto analisado, o apoio institucional deveria manifestar-se por meio da inclusão da agenda sustentável no planejamento estratégico da instituição, assim como pelo monitoramento contínuo e pela atribuição clara de responsabilidades às unidades envolvidas no plano. No entanto, a área encarregada do plano carecia da autoridade necessária para definir responsabilidades nas demais unidades do Ministério, estabelecer prazos e assegurar o cumprimento das ações propostas. Essa ausência de patrocínio da alta gestão resultou em um atendimento insatisfatório e na falta de respostas rápidas das áreas competentes. Essa situação se alinha com as reflexões de Tidd e Bessant (2015), que afirmam que, além de liderar criando um ambiente favorável e oferecendo suporte dentro da organização, a alta gestão deve estar diretamente envolvida no processo de implementação para garantir o engajamento e a eficácia das ações inovadoras.

Dessa forma, depreende-se que o apoio institucional seria um fator facilitador crucial para a concepção e execução do PLS do MIDR. No entanto, a atuação dos gestores não conseguiu proporcionar as condições necessárias para garantir a efetividade do processo. Entre as condições que não foram atendidas estão a assunção de responsabilidades para assegurar o sucesso da implementação do plano, a orientação adequada às equipes multidisciplinares e o incentivo ao desenvolvimento de processos que abordassem questões relevantes. Além disso, a busca ativa pelos recursos necessários para o êxito do plano também ficou comprometida. O

apoio institucional, se devidamente estabelecido, teria potencial para garantir o cumprimento dos prazos estipulados e contribuir para a consecução dos resultados esperados nos projetos que compõem o PLS do MDR.

#### 5.4 Proposição de melhorias

Esta subseção tem como objetivo apresentar propostas de melhorias ao processo de implementação de práticas sustentáveis, com base na análise do PLS elaborado pelo MIDR. Essa abordagem visa contribuir para a concepção e execução de novos planos ou iniciativas semelhantes. A partir da discussão das etapas percorridas durante esse processo no MIDR, bem como das inter-relações, interações e dinâmicas entre as categorias de fatores facilitadores e dificultadores do processo de inovação identificadas neste estudo, propõe-se o Quadro 21 a seguir.

**Quadro 21** – Dificultadores e facilitadores na elaboração e execução do PLS do MIDR

Dificultadores e facilitadores na elaboração e execução do PLS do MIDR	
Facilitadores	Dificultadores
F1 – Reconhecimento do valor e da necessidade de implementação das práticas sustentáveis	D1– Alteração de estrutura e gestão organizacional
F2 – Apoio interinstitucional (Influência de agentes externos – PLS/MGI)	D2 - Limitações em termos de recursos
	D3 - Dificuldade de comunicação e interação entre os servidores e colaboradores
	D4 – Ausência de apoio institucional

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir do Quadro 21, observa-se que a influência de agentes externos atua como um facilitador no processo, destacando-se, nesse contexto, o papel do órgão central – o Ministério da Gestão e Inovação. Esse ministério atua diretamente, normatizando e orientando os órgãos setoriais na elaboração de seus Planos de Logística Sustentável (PLS). Essa normatização é basilar, pois promove o reconhecimento do valor e da necessidade de implementação de práticas sustentáveis, tanto pela alta administração pública federal quanto pelos órgãos de controle. Essa atuação do Ministério não apenas estabelece diretrizes claras, mas também fortalece o comprometimento institucional em relação à sustentabilidade, criando um ambiente propício para a adoção de inovações e melhorias nas práticas administrativas.

Como um dos dificultadores, destaca-se a ausência de apoio institucional, que se manifesta na falta de normativos internos que definam claramente as competências das áreas responsáveis pelo planejamento, execução e monitoramento do Plano de Logística Sustentável

(PLS). Apesar dos esforços da área de apoio em criar mecanismos para a implementação e execução do plano, muitas vezes esses esforços se revelam infrutíferos, uma vez que não existem meios eficazes para garantir que os servidores e colaboradores das demais áreas se engajem no projeto. Essa falta de engajamento compromete o potencial de sucesso do PLS. Uma abordagem para mitigar os riscos decorrentes da ausência de capacitação na instituição seria a inclusão de capacitações em práticas sustentáveis no Plano de Desenvolvimento e Capacitação do órgão. Tornar essas capacitações obrigatórias para as áreas envolvidas não apenas ajudaria a elevar o nível de conhecimento sobre sustentabilidade, mas também fomentaria um maior envolvimento e comprometimento com o PLS estabelecido pelo órgão central.

A ausência de apoio institucional (D4), por meio do envolvimento da alta gestão, relaciona-se com os demais facilitadores e dificultadores, a exemplo: F2, D2, D3 e D4. Isso confirma a importância desse apoio para o processo de implementação e execução das práticas sustentáveis no órgão e corrobora com as contribuições de Tidd e Bessant (2015) e Sousa e Bruno-Faria (2013). Pode-se dizer, ainda, que essa ausência (D4) realiza as seguintes ações com os demais itens: (I) influencia positivamente a categoria D3, na medida em que atua para a redução dos impactos das limitações de recursos quanto a necessidade de promover a inovação; (II) é influenciado negativamente pelo fator D1, uma vez que, com as alterações de estrutura e gestão ocorridas em um certo momento, esse apoio pode ser reduzido, havendo a necessidade de se realizar a sensibilização dos novos gestores, bem como pelo fato de que as dificuldades de comunicação fazem com que o direcionamento dado pela alta administração não chegue, necessariamente, de forma clara a todos servidores envolvidos no projeto. Com isso, seu impacto pode não ser percebido por alguns dos servidores envolvidos no projeto; e (III) é motivado positivamente pelos fatores F2 e F3, na medida em que a cobrança dos órgãos de controle bem como a parceria estabelecida com a SEGES/ME, por exemplo, no caso em estudo, estimularam a implementação do plano.

O reconhecimento do valor da necessidade da inovação (F3) conflita com a ausência de apoio institucional (D4). Isso aconteceu pois o órgão viu a necessidade de implementar práticas sustentáveis, contudo não amadureceu e estabeleceu mecanismos para a sua implementação. Além disso, verificou-se que as dificuldades de comunicação impactaram o reconhecimento do valor da necessidade da inovação.

Nesse sentido, sugere-se a adoção de novos mecanismos de comunicação e interação entre os servidores e colaboradores do MDR, de modo que o reconhecimento do valor da inovação seja promovido não apenas pela alta administração, mas também pelos profissionais

de diferentes departamentos. Essa abordagem reforça o entendimento de Mulgan e Albury (2003), que destacam que profissionais tendem a ser mais influenciados por seus pares do que por seus superiores. Por isso, os autores recomendam a formação de comunidades de prática como uma estratégia eficaz para romper as barreiras profissionais tradicionais e incentivar a comunicação lateral, elemento fundamental para a difusão da inovação.

Apesar de o dificultador “limitações em termos de recursos” (D5) ter sido percebido, com destaque para as restrições orçamentárias enfrentadas em 2021 e a escassez de recursos humanos, esse obstáculo foi superado pelos gestores e colaboradores envolvidos no processo. Essa superação está alinhada com os achados de Isidro (2017), que indicam que o apoio interinstitucional é crucial para o sucesso de iniciativas organizacionais inovadoras. A coprodução e cocriação da inovação são essenciais, pois facilitam a troca de recursos, conhecimentos e competências entre parceiros e atores envolvidos. Os dados apresentados por Isidro (2017) mostram que 57,3% das inovações resultaram de relações de coprodução, especialmente com outras organizações públicas (52,8%), que atuaram como codesenvolvedoras da inovação (48,6%). Diante desse contexto, sugere-se que os riscos relacionados ao PLS sejam avaliados de maneira sistemática e contínua. Tal prática permitiria o estabelecimento de expectativas mais realistas e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de planos de contingência mais sólidos para lidar com eventuais desafios, aumentando as chances de sucesso na implementação de práticas sustentáveis.

O apoio interinstitucional atuou na conscientização sobre a necessidade da inovação proposta e realizou a entrega de soluções de prateleira, o que agilizou a percepção de que o projeto realizava entregas e, com isso, contribuiu para o aumento da certeza de êxito no processo de implementação do plano. Diante desse cenário, entende-se que o apoio interinstitucional (F2) teve um papel fundamental na concepção e execução do PLS, pois, conforme explicado, influenciaram positivamente os demais facilitadores e atuaram na redução dos impactos de uma parte dos dificultadores. Entre os dificultadores, tem-se que o dificultador: “dificuldades de comunicação” (D5), impactou negativamente o reconhecimento do valor e da necessidade da inovação e o apoio institucional (D4). Além disso, o D4 gerou incertezas em relação ao êxito da implementação do plano.

Por conseguinte, verifica-se que as maiores oportunidades de melhoria do processo estão relacionadas à comunicação. No que diz respeito à concepção do plano, infere-se que, embora o PLS tenha estabelecido seu objetivo de forma clara, as falhas na comunicação geraram incertezas entre os colaboradores sobre os resultados esperados com a sua implementação. Assim, considerando os ensinamentos de Tidd e Bessant (2015), que afirmam

que uma comunicação eficaz é essencial para uma gestão eficiente da inovação, sugere-se aprimorar o documento do PLS, incluindo uma breve descrição de cada uma das entregas previstas, de modo a esclarecer as expectativas e aumentar a compreensão de todos os envolvidos no processo.

Desse modo, prevê-se que os servidores e demais envolvidos terão maior clareza sobre o trabalho a ser realizado, o que facilitará o processo de execução e monitoramento do plano. Com isso, a montagem e o gerenciamento de uma equipe, a comunicação de uma visão clara e de um plano coeso, bem como a manutenção do ritmo e da motivação, tornam-se mais viáveis, embora permaneçam como desafios significativos. Tidd e Bessant (2015) destacam que essas não são tarefas triviais, mas são fundamentais para garantir o sucesso na implementação de práticas inovadoras e sustentáveis.

Na execução do PLS, as entregas foram organizadas em eixos. No entanto, a análise de conteúdo revelou que esses projetos, assim como o próprio plano, não seguiram adequadamente os cinco princípios chave de comunicação de um projeto, conforme apresentados por Bove (2008). Esses princípios incluem: a construção de um Plano de Comunicação; a observância dos cinco C's da comunicação (clara, concisa, considerada na perspectiva do interlocutor, concreta e completa); a compreensão da eficácia da comunicação; a construção de relacionamentos; e a adoção de uma postura construtiva.

Com efeito, a comunicação no PLS revelou-se ineficaz. Para tanto, recomenda-se a elaboração de um Plano de Comunicação que aborde todos os aspectos do projeto, incluindo a estratégia de comunicação tanto para o público interno quanto para o externo. Esse plano deve compreender informações a serem divulgadas desde o lançamento de cada um dos serviços disponibilizados até a avaliação posterior à sua execução.

Nessa ótica, essa sugestão reforça a recomendação de elaboração de um Plano de Comunicação que contemple os seguintes requisitos básicos: (i) o conteúdo que será divulgado; (ii) os canais por meio dos quais a informação será veiculada; (iii) o público-alvo a quem a comunicação será direcionada; (iv) a periodicidade com que as informações serão editadas e divulgadas; e (v) os meios de comunicação que serão utilizados para essa divulgação.

Outro ponto de melhoria, agora associado ao dificultador limitações em termos de recursos (D6), diz respeito ao conhecimento da equipe envolvida no projeto. Assim, sugere-se a implementação de um processo de gestão do conhecimento. Tidd e Bessant (2015, p. 265) afirmam que “a maior parte do conhecimento está na experiência e nas ideias de funcionários ‘comuns’, não junto a especialistas em departamentos formais de inovação”. Não obstante, ao valorizar e integrar as experiências e conhecimentos dos colaboradores, é possível enriquecer

o processo de inovação e aumentar a eficácia do projeto.

Esse é o motivo pelo qual muitas organizações buscam empregar esses conhecimentos como fonte de inovação. Para isso, utilizam diversos mecanismos, como esquemas de sugestões, grupos de solução de problemas e sessões dedicadas à inovação. Essas abordagens promovem um ambiente colaborativo, onde as ideias e experiências dos colaboradores podem ser compartilhadas e integradas ao processo de desenvolvimento de soluções, resultando em inovações mais eficazes e alinhadas às necessidades reais da organização.

Diante do exposto, observa-se que a implementação da inovação gera aprendizado significativo para a organização. Com base nas inter-relações e interações identificadas nas etapas e categorias que influenciam a dinâmica desse processo, considera-se fundamental para a concepção e execução eficiente do PLS do MDR a melhoria da comunicação. Essa melhoria pode ser alcançada, conforme as sugestões aqui apresentadas, por meio da inclusão de uma breve descrição no corpo do plano sobre cada uma das entregas previstas, da criação de um Plano de Comunicação abrangente e da implementação de um processo de gestão do conhecimento. Essas ações visam não apenas otimizar a clareza e a efetividade da comunicação, mas também fortalecer a capacidade da equipe em lidar com os desafios da inovação de forma colaborativa e informada.

No que diz respeito às dificuldades em termos de recursos e de obstáculos externos, recomenda-se que essas questões sejam mapeadas e abordadas em um processo contínuo de gestão de riscos, visando desenvolver um conjunto mais refinado de contingências. Com base na análise da dinâmica de inovação entre facilitadores e dificultadores, apresenta-se o Quadro 22, que sintetiza as análises do processo e as proposições de melhoria. Essa abordagem sistemática permitirá à organização identificar vulnerabilidades e elaborar estratégias para mitigá-las, assegurando que o Plano de Logística Sustentável (PLS) seja implementado de forma mais eficaz e resiliente.

**Quadro 22** – Síntese das análises e proposições de melhoria

<b>Análise do PLS do MIDR</b>	<b>Proposições de melhoria</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É possível verificar que, a metodologia apresentada pela SEGES/MGI, tenha sido considerada. Contudo, não há elementos suficientes para avaliar a execução do plano e não foram definidos indicadores para avaliação;</li> <li>2. Infere-se que a falta de capacitação dos servidores impactou na elaboração e execução do plano;</li> <li>3. Infere-se que a relação institucional do MIDR com outros órgãos públicos poderia ter contribuído para uma melhor compreensão das práticas sustentáveis bem como da implementação do plano, por meio de estratégias e ações. Isso contribuiria para a obtenção de conhecimento advindo de outras instituições que haviam passado por esse processo.</li> <li>4. Infere-se que é imprescindível comunicar os resultados positivos na Instituição a fim de reduzir as incertezas em relação ao êxito das práticas sustentáveis, gerando interesse, participação e engajamento por parte dos usuários.</li> <li>5. Infere-se que a ausência de uma estratégia de comunicação abrangente, reduziu o impacto positivo que as entregas realizadas trariam, bem como reduziu a participação dos usuários no projeto de implementação do plano.</li> <li>6. Tendo em vista que a falta de comunicação, foi apontada pelos entrevistados como uma das dificuldades encontradas na execução do PLS, depreende-se que este é um ponto a ser melhorado no processo.</li> <li>7. Depreende-se que o apoio da Alta Gestão poderia ser um facilitador à concepção e execução o plano, a partir da atuação dos gestores proporcionando condições necessárias para a efetividade do processo, como o ato de assumir responsabilidades para o processo sustentável, orientação à equipe multidisciplinar, incentivo ao desenvolvimento de processos, a acessibilidade para tratar de assuntos pertinentes e a busca pelos recursos necessários para que as práticas sustentáveis sejam bem sucedidas.</li> <li>8. Depreende-se a necessidade de aprimorar os mecanismos que garantam a existência de recursos, habilidades e conhecimentos necessários às práticas sustentáveis no âmbito do MIDR</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adoção de indicadores e avaliação sistemática dos riscos;</li> <li>2. Dar robustez ao PLS, incluindo em seu conteúdo uma breve descrição das entregas a serem realizadas, de forma a dar clareza ao trabalho e facilitando o processo de execução e monitoramento do plano;</li> <li>3. Criação de plano de comunicação que deverá conter todos os aspectos do projeto, inclusive a forma de comunicação, ao público interno e externo, de cada uma das ações sustentáveis que serão executadas no órgão.</li> <li>4. Implementação de um processo de capacitação e gestão sustentável;</li> <li>5. Implementar mecanismos de interação com os servidores e colaboradores, garantindo a participação e colaboração às práticas sustentáveis estabelecidas pelo órgão;</li> </ol>

Fonte: Souza (2022), com adaptações.

Conforme evidenciado no Quadro 22, a maior parte dos problemas detectados está relacionada à comunicação, tanto interna quanto externa. Por essa razão, as recomendações foram concentradas nesse aspecto. Destaca-se que apenas as recomendações 1, 2 e 5 se aplicam

à fase de concepção do plano, enquanto as demais são relevantes para ambas as fases, concepção e execução. Dessa forma, foi cumprida a proposta deste capítulo de apresentar uma análise do panorama do PLS, identificando seus fatores facilitadores e dificultadores e, em seguida, sugerindo melhorias com base no estudo realizado. Essa abordagem proporcionou uma análise abrangente das dinâmicas envolvidas e definiu as ações que podem ser implementadas para otimizar o processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por intuito responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é o nível de implementação do Plano de Logística Sustentável no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional em comparação com o Plano Diretor de Logística Sustentável estabelecido pelo Ministério da Gestão e Inovação?

Ao avaliar o estudo de caso do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), identificaram-se quatro fatores dificultadores (alterações na estrutura e gestão organizacional; limitações de recursos; dificuldades de comunicação e ausência de apoio institucional) e dois fatores facilitadores (reconhecimento do valor e da necessidade de implementar o processo sustentável e influência de agentes externos) no processo de elaboração e execução do Plano de Logística Sustentável (PLS).

Constatou-se, na descrição do processo de concepção do Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR), que a elaboração do PLS utilizou como base a metodologia proposta pela Instrução Normativa 10/2012 (Brasil, 2012b). Essa metodologia foi adaptada às necessidades do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MDR) e executada por uma equipe designada pela comissão responsável pela elaboração do plano. Contudo, o PLS definiu apenas os requisitos mínimos necessários. No planejamento do órgão, não estão contidas as entregas previstas e as estratégias para que o MDR as alcance. Ademais, o plano não contou com o apoio da alta administração do órgão para a execução das ações propostas.

Na fase de execução do Plano de Logística Sustentável (PLS), observou-se um processo que não se baseou nos princípios de desenvolvimento sustentável estabelecidos pela Instrução Normativa 10/2012 (Brasil, 2012b). Não houve monitoramento pela equipe técnica em intervalos padronizados. Entende-se que o processo utilizado, embora passível de aperfeiçoamento, apresentou um rendimento razoável, conforme apontado nas análises. Tal resultado foi fruto do esforço da comissão designada para a elaboração do plano.

A partir da análise do presente estudo, foi possível apresentar um conjunto de proposições de melhoria que podem mitigar os riscos desse processo: avaliação sistemática dos riscos; utilização de novos mecanismos de comunicação e interação entre os servidores e colaboradores do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MDR); robustez

ao Plano de Logística Sustentável (PLS), incluindo em seu conteúdo uma breve descrição do que se entende que será cada uma das entregas, conferindo clareza ao trabalho a ser realizado e facilitando o processo de execução e monitoramento do PLS; inclusão de metas sustentáveis no Planejamento Estratégico do órgão, abrangendo a forma de comunicação, tanto ao público interno quanto externo, sobre os serviços disponibilizados; implementação de um processo de gestão do conhecimento; e implementação de mecanismos de interação com os usuários dos serviços, garantindo, assim, a criação de serviços capazes de atender às metas sustentáveis pré-estabelecidas. Esse foi um dos principais contributos deste estudo.

É importante destacar que os gestores, na elaboração do Plano de Logística Sustentável (PLS), não realizaram qualquer tipo de busca em bases de pesquisa para identificar boas práticas e pontos de melhoria encontrados em processos semelhantes. Dessa forma, outra recomendação é a realização desse tipo de busca como meio de reduzir os riscos do processo de implementação de boas práticas sustentáveis. Portanto, essas sugestões de melhoria devem ser divulgadas para que sirvam como material de consulta aos gestores.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a ausência de um estudo sobre o impacto das ações sustentáveis no órgão. Devido à restrição temporal, foi possível acompanhar apenas a execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) de 2019. Além disso, não foram considerados indicadores para aferir o desempenho do plano como um todo no Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Nesse sentido, recomenda-se que futuras pesquisas explorem o impacto das ações sustentáveis implementadas e a eficácia dos indicadores de desempenho utilizados para a avaliação do PLS.

Com base nos resultados e achados apresentados ao longo da pesquisa, identificou-se que o Plano de Logística Sustentável (PLS) do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MDR) cumpriu minimamente os requisitos estabelecidos pela Instrução Normativa 10/2012 (IN/12) e pelo Plano Diretor de Logística Sustentável do Ministério da Gestão e Inovação (MGI). Nesse contexto, conseguiu-se entregar o plano e executar algumas ações sustentáveis, mas carece de aprimoramento e inovação para realizar suas entregas dentro do prazo previsto, além de estabelecer indicadores para aferir suas métricas.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/1640/como-construir-conhecimento-sobre-o-tema-de-pes--->. Acesso em: 2 jan. 2024.
- AIRES, C. F.; PIMENTA, H.C.D. Práticas ambientais em laboratórios químicos universitários: uma revisão sistemática de literatura. **Research Society and Development**, v. 9, n. 8, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/5490>. Acesso em: 24 set. 2023.
- ALMEIDA, L. N. Sustentabilidade ambiental como estratégia empresarial na rede Walmart. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA, 7., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: AEBD, 2010. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/235\\_Sustentabilidade%20Ambiental%20e%20Estrategia%20Empresarial%20na%20Rede%20Walmart.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/235_Sustentabilidade%20Ambiental%20e%20Estrategia%20Empresarial%20na%20Rede%20Walmart.pdf). Acesso em: 20 jan. 2024.
- AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; BENASSI, J. L. G.; ARAUJO, C. **Gerenciamento ágil de projetos**: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ARAÚJO, J. M. **Inovação de processos**: implementação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade de Brasília. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, 2018. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/32680>. Acesso em: 13 dez. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BRAGA, F.F.T; GUERRA, S. A responsabilidade socioambiental nas práticas da administração pública. **Revista do Curso de Graduação em Direito da Unijuí**. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2022.58.11966>. Acesso em: 15 out. 2024.
- BRANCO, C. C. **iESGo**: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação. Secom TCU, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-de-governanca-e-gestao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao.htm>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BRANDAU, R.; MONTEIRO, R.; BRAILE, D. M. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular**, São José do Rio Preto, v. 20, n. 1, p. 7-9, mar. 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-76382005000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-76382005000100004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 24 jan. 2024.

BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. 6. ed. Disponível em: [guia-de-contratacoes-sustentaveis-set-2023.pdf](#). Acesso em: 20 out. 2024.

BRASIL. Advocacia Geral da União. Consultoria-Geral da União. **Implementando licitações sustentáveis na Administração Pública Federal**. Brasília: AGU, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/arquivos/ManualImplementandoLicitacoesSustentaveisnaAdministracaoPublicaFederal.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2024.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guiaexpost.pdf/view>. Acesso em: 6 fev. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial, 1998.

BRASIL. Decreto nº 6.040, de 7 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 8 fev. 2007. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6040.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6040.htm). Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 5 jun. 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm). Acesso em: 9 jan. 2024.

BRASIL, Decreto n. 10.290, de 24 de março de 2020. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Desenvolvimento Regional e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/cCivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10290.htm](https://www.planalto.gov.br/cCivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10290.htm). Acesso em: 5 fev. 2024.

BRASIL. Advocacia Geral da União (AGU). Consultoria Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. 7. ed. Brasília: AGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-nacional-de-contratacoes-sustentaveis-2024.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.902, de 27 de abril de 1981. Dispõe sobre a criação de Estações Ecológicas, Áreas de Proteção Ambiental e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 28 abr. 1981. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6902.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6902.htm). Acesso em: 14 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.

**Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 2 set. 1981. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm). Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política agrícola. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 18 jan. 1991. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8171.htm). Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal, e altera o art. 1º da Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 8 jan. 1997. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9433.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9433.htm). Acesso em: 22 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 12 fev. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9605.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9605.htm). Acesso em: 8 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000. Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 19 jul. 2000.

BRASIL. Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 29 dez. 2009. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm). Acesso em: 8 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 5 ago. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm). Acesso em: 7 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis nºs 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis nºs 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória nº 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 maio 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm). Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.186, de 11 de novembro de 2015. Institui a Política de Educação para o Consumo Sustentável. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 12 nov. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113186.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113186.htm). Acesso em: 18 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm). Acesso em: 24 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Diretoria de Normas e Sistemas de Logísticas. **Plano Diretor de Logística Sustentável**. Brasília: DELOG/SEGES/MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia; Ministério do Meio Ambiente; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Acórdão 600/2019**. Pedido de reexame interposto contra acórdão que proferiu determinações em processo de auditoria operacional, com objetivo de avaliar em que medida as ações promovidas pela administração pública federal nas áreas de redução de consumo próprio de papel, de energia elétrica e de água evoluíram em relação aos parâmetros suscitados pelo Acórdão 1.752/2011-TCU-Plenário. Recorrente: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Relator: Augusto Nardes, 20 mar. 2019. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/1056%252F2017-Plen%25C3%25A1rio/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDA%20OINT%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 19 jan. 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Plano de Gestão Logística Sustentável**. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. 2009. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p.html>. Acesso em: 8 mar. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 12 nov. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 25 jan. 2024.

BRASIL. Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. **Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública Federal Direta autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 jul. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para Avaliação de Governança em Políticas Públicas do Tribunal de Contas da União**. Brasília-DF, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-para-avaliacao-de-governanca-em-politicas-publicas.htm>. Acessado em: 26 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório da Auditoria em Sustentabilidade na Administração Pública Federal**. Brasília, DF, 2016. TC: 006.615/2016-3. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762A325AB6303C>. Acessado em: 06 set. 2022.

CADER, R.; VILLAC, T. Governança e sustentabilidade: por que esse tema importa no Brasil? **Revista EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 184-197, jan./abr. 2023. Disponível em: [https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj\\_online/edicoes/revista\\_v25\\_n1/revista\\_v25\\_n1\\_184.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista_v25_n1/revista_v25_n1_184.pdf). Acesso em: 20 jan. 2024.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. Indicadores de desempenho dos sistemas de gestão ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Produção**, v. 8, n. 3, p. 540-555, 2008. Disponível em: <https://prod.org.br/article/10.1590/S0103-65132008000300010/pdf/1574685864-18-3-540.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2024.

CORDEIRO, Alexander Magno; OLIVEIRA, Glória Maria de; RENTERÍA, Juan Miguel; GUIMARÃES, Carlos Alberto. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, p. 428-431, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLGLPwcmV6Gf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 8 jan. 2022.

CORONA, H.M.P; MELLO, N. A; REK M. **A crise ambiental e as alternativas à sustentabilidade na gestão pública**. Revista Jurídica vol. 04, n°. 66, Curitiba, 2021. pp. 549 – 566. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/RevJur/article/view/25414>. Acesso em: 15 out.2024.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, A. S.; NASCIMENTO, A. V.; CRUZ, E. B.; TERRA, L. L.; SILVA, M. R. O uso do método estudo de caso na Ciência da Informação no Brasil. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 49-69, jan./jul. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/59101>. Acesso em: 7 fev. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMÁSIO, C. M. S.; OSÓRIO, A. L. J. L.; TEMPONE, P. C.; TORRES, T. M.; RIBEIRO, E. N. Panorama da sustentabilidade na administração pública federal: uma avaliação do Ministério do Desenvolvimento Regional. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 27, n. 2, maio/jun./jul./ago. 2024. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/2743>. Acesso em: 14 dez. 2024.

DANTAS, B. **iESGo**: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação. Secom TCU, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-de-governanca-e-gestao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao.htm>. Acesso em: 2 dez. 2024.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. *In*: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (ed.). **The Sage handbook of organizational research methods**. Sage Publications Ltd., 2009. p. 671-689.

FERREIRA, M. A. S. O. Apontamentos sobre a gestão socioambiental na administração pública brasileira. *In*: BLIACHERIS, M. W.; FERREIRA, M. A. S. O. (org.). **Sustentabilidade na administração pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. Cap. 1, p. 21-43.

FERREIRA, M. A. S. O. As licitações públicas e as novas leis de mudança climática e de resíduos sólidos. *In*: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (coord.). **Licitações e contratações públicas sustentáveis**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2018.

FREITAS, C. L. **Avaliação de sustentabilidade em instituições públicas federais de ensino superior (IFES)**: proposição de um modelo baseado em sistemas gerenciais de avaliação e evidenciação socioambiental. 2013. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey/i/pt-br>. Acesso em: 20 jan. 2024.

GAETANI, F. **iESGo**: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação. Secom TCU, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-de-governanca-e-gestao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao.htm>. Acesso em: 3 dez. 2024.

GALLOPÍN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators: a systems approach. **Environmental Modeling & Assessment**, v. 1, n. 3, p. 101-117, 1996. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01874899>. Acesso em: 8 jan. 2024.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p. 613-635, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, C. A. **Inovação em serviços públicos**: estudo de caso na secretaria municipal de saúde de Campina Grande. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12564>. Acesso em: 15 out. 2024.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014. *In*: CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Enap: Ipea, 2017, p. 165-178. cap.8.

KRAJNC, D.; GLAVIC, P. Indicators of Sustainable Production. **Clean Techn Environ Policy**, v. 5, p. 279-288, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Peter-Glavic/publication/225403328\\_Indicators\\_of\\_Sustainable\\_Production/links/0f31752d8083d56fc8000000/Indicators-of-Sustainable-Production.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter-Glavic/publication/225403328_Indicators_of_Sustainable_Production/links/0f31752d8083d56fc8000000/Indicators-of-Sustainable-Production.pdf). Acesso em: 10 jan. 2024.

LUIZ, L. C. **Plano de gestão de logística sustentável**: proposta de um modelo para avaliação do desempenho socioambiental em instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. 2014. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129396>. Acesso em: 8 fev. 2024.

LUIZ, L. C.; PFITSCHER, E. D.; ROSA, F. S. Plano de Gestão de Logística Sustentável: proposição de ações e indicadores socioambientais para avaliar o desempenho nos órgãos públicos federais. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, p. 8-27, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/17696>. Acesso em: 7 fev. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, L. R. V. **Avaliação e proposta de indicadores**: a contribuição do ENADE na gestão das bibliotecas universitárias. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). 2015. Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19173>. Acesso em: 2 mar. 2022.

MATIAS, S. L. A. **Responsabilidade socioambiental na Universidade Federal de Sergipe: princípios e práticas para a promoção da sustentabilidade.** 2014. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2014. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/4150>. Acesso em: 26 jan. 2024.

MILLER, L. Case study of customer input for a successful product. AGILE DEVELOPMENT CONFERENCE, 5., 2005, Denver. **Proceedings** [...]. Denver, 2005. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/1609826>. Acesso em: 20 nov. 2024.

NAWAZ, W.; KOÇ, M. Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 1255-1274, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617323004>. Acesso em: 8 fev. 2024.

NUNES, J. P. O. **Um aporte ao sistema contábil gerencial ambiental: elaboração e aplicação parcial do novo sistema em clínica hospitalar.** 2010. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93622>. Acesso em: 8 jan. 2024.

OLIVEIRA, B. G. **Capacidades dinâmicas para sustentabilidade na Amazônia: proposta de framework temporal.** 2020. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-01122020-161040/en.php>. Acesso em: 5 jan. 2024.

ORGANIZAÇÃO LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES. **Áreas protegidas: auditoria coordenada.** Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021.

PEREIRA, R. F. R. **Plano de gestão de logística sustentável em uma instituição pública de ensino.** 2017. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Educação, Ambiente e Sociedade) – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, São João da Boa Vista, 2017. Disponível em: <https://www.fae.br/mestrado/dissertacoes/2017/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Roselaine%20Ferreira%20Rodrigues%20Pereira-25-01-2018.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2024.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, I. M. (org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 76-97.

RIBEIRO, R. R. M. **Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial: uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil.** 2011. 120 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/26295?show=full>. Acesso em: 5 fev. 2024.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIM, N.; RAHMAN, M. N. A.; WAHAB, D. A. A systematic literature review of internal capabilities for enhancing eco-innovation performance of manufacturing firms. **Journal of Cleaner Production**, v. 209, p. 1445-1460, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618335091>. Acesso em: 3 fev. 2024.

SOUSA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 13-136, jul./set. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123028447005.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SOUZA, N.C.M. **Plano de Transformação Digital do Ministério do desenvolvimento Regional sob a ótica do processo de inovação**. 2022. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/44867>. Acesso: 23 jun 2023.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIMOSSI, L. S. **Correlação entre a qualidade de vida e a qualidade de vida no trabalho em colaboradores das indústrias de laticínios**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3640>. Acesso em: 14 jan. 2024.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504\\_Fall%202019/6\\_Trانfield,%20Denyer%20and%20Smart%20\(2003\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202019/6_Trانfield,%20Denyer%20and%20Smart%20(2003).pdf). Acesso em: 2 fev. 2024.

VAZ, W. **iESGo**: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação. Secom TCU, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-de-governanca-e-gestao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao.htm>. Acesso em: 5 dez. 2024.

VILLAC, T.; CADER, R. Governança e sustentabilidade: por que este tema importa no Brasil?. **Revista Da EMERJ**, v. 25, n. 1, p. 184-197, 2022. Disponível em: <https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/view/463>. Acesso em: 22 jul. 2024.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Meu nome é Cleidiane Maria dos Santos Damásio, sou aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP), com orientação da Professora Dra. Elaine Ribeiro Nolasco, da Universidade de Brasília (UnB). Estou conduzindo uma investigação sobre o Plano de Logística Sustentável do Ministério do Desenvolvimento Regional (MIDR) e seu nível de implementação dentro do órgão. Para isso, estou realizando entrevistas semiestruturadas com base neste roteiro, que consiste em duas partes: a primeira aborda o perfil do entrevistado, enquanto a segunda contém perguntas relacionadas à pesquisa em questão.

O propósito deste roteiro é coletar informações sobre as práticas de divulgação, conscientização e capacitação em sustentabilidade adotadas pelo Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional (MIDR). Suas respostas serão fundamentais para compreendermos melhor o nível de familiaridade e percepção dos funcionários em relação a essas práticas, além de nos ajudar a identificar áreas passíveis de aprimoramento.

Gostaria de ressaltar que a entrevista será conduzida de maneira confidencial e as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

### PERFIL DO PARTICIPANTE

**Sexo:**  Feminino  Masculino

**Escolaridade:**  Superior Completo  Especialização  Mestrado  Doutorado

**Faixa Etária:**  abaixo de 31 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 60 anos  61 a 70 anos  Acima de 70 anos

**Tempo de atuação na Administração Pública:**  até 2 anos  de 2 a 5 anos  de 5 a 10 anos  de 10 a 15 anos  de 15 a 20 anos  mais de 20 anos

**Tempo de atuação na área que estava alocado ao tempo da execução do PLS:**  até 2 meses  de 2 a 5 meses  até 1 ano  mais de 1 ano  
**Tempo de experiência com o governo digital:**  até 2 anos  de 3 a 6 anos  de 7 a 10 anos  de 11 a 14 anos  mais de 15 anos.  
**Formação acadêmica:**

**Por favor, responda às seguintes perguntas com base em sua experiência e conhecimento dentro do MIDR:**

1. Você está familiarizado com as práticas de sustentabilidade implementadas pelo MIDR?
2. Você já participou de alguma atividade de conscientização ambiental promovida pelo MIDR? Se sim, qual foi a sua percepção sobre ela? Você recebeu alguma capacitação relacionada à sustentabilidade durante o seu tempo no MIDR? Se sim, como você a avalia?
3. Você considera que as práticas de divulgação, conscientização e capacitação

relacionadas à sustentabilidade no MIDR são eficazes? Por quê?

4. Você tem alguma sugestão específica para melhorar as práticas de divulgação, conscientização e capacitação relacionadas à sustentabilidade no MIDR?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO NÍVEL DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLS/MIDR

Este questionário é uma adaptação dos eixos elencados no Plano Diretor de Logística Sustentável do Ministério da Gestão e Inovação (2023). Para dar sua opinião, registre para cada item a pontuação que representa a sua percepção com o Plano de Logística Sustentável (PLS) da MIDR, atribuindo uma pontuação de acordo com a escala abaixo:

**1: Não Alinhado**

**2: Parcialmente Alinhado**

**3: Totalmente alinhado**

<b>Eixo 1 – Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços</b>	<b>Pontuação</b>
Aplicação de critérios e práticas de sustentabilidade nos instrumentos convocatórios.	
Abastecimento de energia com mecanismo de geração própria.	
Monitoramento sobre o consumo de água	
Controle de estoque de materiais	
Fragmentação de compras	
<b>Eixo 2 – Racionalização da ocupação dos espaços físicos</b>	
Uso eficiente dos espaços disponíveis	
Gastos com alterações recorrentes de leiaute	
Existência de programa de necessidades	
<b>Eixo 3 – Identificação dos objetos de menor impacto ambiental</b>	
Especialização da equipe para definição de critérios de sustentabilidade.	
Conhecimento sobre ferramentas que apoiem a identificação de produtos e serviços mais sustentáveis.	
Conhecimento sobre rótulos e certificações passíveis de aplicação.	
<b>Eixo 4 – Fomento à inovação no mercado</b>	
Preparo do mercado fornecedor sobre algumas demandas de produtos sustentáveis que podem limitar a competição.	
Diálogo com o mercado fornecedor	
Simetria de informações	
Alto número de soluções inovadoras implementadas	
<b>Eixo 5 – Negócios de impacto nas contratações</b>	
Contratações que contemplem negócios de impacto	
Conhecimento sobre a implementação prática de negócios de impacto nas contratações públicas	
Identificação de processos e soluções que possam impactar e transformar a realidade socioeconômica de um público-alvo.	
<b>Eixo 6 – Fomento à inovação no mercado</b>	
Existência de um programa de capacitação continuada para o progresso da pauta.	
Priorização da temática pelos níveis superiores.	
Flexibilidade dos servidores para implementação de práticas de sustentabilidade.	

### APÊNDICE C – ANÁLISE DOCUMENTAL

ID	Documento	Repositório	Tipo de Documento	Resumo
1	Portaria de Designação da Comissão responsável pela elaboração do Plano de Logística Sustentável	SEI/MIDR	Portaria n. 1383/2019	Constituir Comissão Gestora com as atribuições de elaborar, monitorar, avaliar e revisar Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS/MDR com o objetivo de estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na administração da instituição.
2	Portaria de Designação da Comissão responsável pela elaboração do Plano de Logística Sustentável	SEI/MIDR	Portaria n. 2999/2020	Constituir Comissão Gestora com as atribuições de elaborar, monitorar, avaliar e revisar Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS/MDR com o objetivo de estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na administração da instituição.
3	Plano de Logística Sustentável do MIDR	SEI/MIDR	Plano	Visando cumprir as determinações constantes na Instrução Normativa n o 10, de 12 de novembro de 2012, da Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação do até então Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR) apresenta o Plano de Gestão Logística Sustentável (PLS) elaborado pela Comissão Gestora de Logística Sustentável do MDR (CGPLS), nomeada pela Portaria Nº 2999, 02 de dezembro de 2020.
4	Plano Diretor de Logística Sustentável do MGI	Site/MGI	Plano	O Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) é instrumento de governança, vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e às leis orçamentárias, que estabelece a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural.

				<p>Instituído pela Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, sob a luz da nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133, de 2021, o PLS deverá nortear a elaboração dos planos de contratações anual, dos estudos técnicos preliminares e dos anteprojetos, projetos básicos ou termos de referência das contratações realizadas pela administração pública federal. Segundo a norma acima mencionada, a elaboração do PLS é obrigatória para todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e deve seguir o modelo de referência instituído pela Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, por meio da Portaria SEGES/MGI n. 5376/2023.</p>
5	IESGO - Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais	Site do Tribunal de Contas da União	Relatório individual da autoavaliação	<p>O Tribunal de Contas da União vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança.</p> <p>Em 2017, o TCU unificou quatro levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública) realizados com foco nas organizações públicas. Em 2018, foram adicionadas práticas relacionadas com o combate à fraude e à corrupção.</p> <p>Em 2021, foram adicionadas práticas de governança sobre a função de gestão orçamentária.</p> <p>Agora, em 2024, foram adicionadas práticas relacionadas com a sustentabilidade social e ambiental, compondo o primeiro indicador público federal sobre ESG (“Environment, Social and Governance”), além de ter sido feita uma condensação para manter o questionário o menor possível.</p> <p>Com isto, espera-se reduzir o custo da coleta das informações junto aos gestores públicos, bem como aumentar o valor agregado desse trabalho para aquelas organizações que desejam melhorar sua governança e sua gestão, inclusive do ponto de vista social e ambiental.</p>

6	IASA	Site do Tribunal de Contas da União	Relatório individual da autoavaliação	Para analisar a adoção de medidas de sustentabilidade nas unidades auditadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o tribunal, por meio do Relatório da Auditoria em Sustentabilidade na Administração Pública Federal (TC 006.615/2016/3), identificou a ausência de critérios sustentáveis. Em resposta a essa lacuna, foi criado o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), que se configura como um método de avaliação voltado à implementação e à gestão das práticas de sustentabilidade no âmbito da administração pública.
7	Relatório da CGU	Site da Controladoria Geral da União	Relatório	Publicado em junho de 2024, o Relatório Consolidado - CGU-PLS apresenta uma avaliação detalhada do Plano de Logística Sustentável (PLS) no âmbito da Controladoria-Geral da União (CGU, 2024). O relatório é resultado de uma auditoria que teve como objetivo avaliar as estruturas e os processos de governança e gestão de contratações em vigor nos anos de 2022 e 2023, abrangendo 10 organizações do Poder Executivo Federal. Nesse contexto, foram analisados oito instrumentos de governança, conforme definidos pela Portaria Seges nº 8.678/2021, além de quatro temas centrais relacionados à gestão das contratações.
8	PLS do Tribunal de Contas da União	Site do Tribunal de Contas da União	Site do Tribunal de Contas da União	<p>O Programa de Logística Sustentável do TCU (PLS-TCU), conforme diretrizes da Resolução-TCU nº 268/2015, expressa de maneira estruturada as ações, iniciativas e indicadores de logística sustentável adotados pelas unidades, considerando em seu processo de coordenação de informações as diversas etapas que compõem o processo de atuação sustentável do TCU.</p> <p>O PLS-TCU também reflete as diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico (PET), no qual são incorporados indicadores de gestão, estratégias de atuação do Tribunal e valores institucionais. Dentre os princípios estratégicos, destaca-se o alinhamento de toda organização ao processo de planejamento, conferindo-se assim maior governança.</p>

9	PLS do Superior Tribunal de Justiça	Site do Superior Tribunal de Justiça	Site do Superior Tribunal de Justiça	<p>O PLS-STJ foi elaborado sob coordenação da Assessoria de Gestão Sustentável (AGS) em parceria com as unidades gestoras do Tribunal a partir da análise das series históricas e resultados alcançados no primeiro ciclo do PLS (2015 a 2020)</p> <p>As áreas gestoras propuseram novas metas até 2026 considerando o desempenho de indicadores no primeiro ciclo e definiram as principais ações que permitirão o atingimento desses objetivos.</p> <p>O PLS-STJ está alinhado ao Plano STJ 2021-2026, o qual ratificou a Sustentabilidade como um dos valores institucionais e manteve o indicador estratégico “Aderência às metas do PLS”. Esse indicador está relacionado ao objetivo estratégico “aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira” dentro da perspectiva Pessoas e Recursos.</p> <p>Destaca-se o esforço institucional para ampliação da governança como diretriz a ser observada no Plano de Contratações e Aquisições e demais planos setoriais da Corte.</p>
10	Plano de Logística Sustentável do DNIT	Site do Departamento Nacional de Infraestrutura - DNIT	Site do Departamento Nacional de Infraestrutura - DNIT	<p>O Plano Diretor de Logística Sustentável do DNIT é uma ferramenta estratégica importante que visa integrar práticas conscientes em termos ambientais e sociais nas atividades do dia a dia dessa unidade. Seu principal objetivo é conciliar o progresso econômico com a preservação ambiental, o bem-estar social e a qualidade de vida de seus funcionários, colaboradores e comunidade em geral. Essas metas estão alinhadas com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)