



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO 2025

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL 2023 DA UFERSA¹

FATORES CRÍTICOS E PERSPECTIVAS DE MELHORIA PARA PLANOS FUTUROS

Samyra Nathalie Custodio de Souza²
Dr. Thomas Edson Espindola Gonçalves³

RESUMO

Este trabalho analisa a implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) do ano de 2023, com foco na identificação dos fatores que limitaram sua execução e nas perspectivas de melhoria para os planos futuros, especialmente o PLS 2024–2027, que está em vigência. Os Planos de Logística Sustentável configuram-se como instrumentos estratégicos da administração pública, voltados à promoção do uso eficiente dos recursos, à redução de impactos ambientais e ao fortalecimento da responsabilidade socioambiental institucional.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando análise documental e aplicação de questionário aplicado a um funcionário diretamente envolvido na elaboração e execução do PLS 2023. Os resultados evidenciam que, das vinte ações previstas no plano, apenas três foram totalmente executadas, enquanto a maioria não foi realizada ou ocorreu de forma parcial. As principais limitações identificadas estavam relacionadas à ausência de planejamento orçamentário específico, insuficiência de recursos humanos, fragilidades na infraestrutura, dificuldades administrativas e principalmente baixa integração entre os setores responsáveis. Verificou-se ainda que a inexistência de uma equipe técnica dedicada ao monitoramento dos PLS compromete o acompanhamento contínuo das ações, impactando diretamente seus resultados.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado/defendido para a Especialização em Gestão Pública, em 29 de janeiro de 2026, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Orientando do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/8938702473882403>. E-mail: samyra.souza@alunos.ufersa.edu.br.

³ Orientador do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/8349582193500007>. E-mail: thomas.goncalo@ufersa.edu.br.

Conclui-se que a efetividade do PLS depende do comprometimento institucional, da adequada alocação de recursos e do fortalecimento da governança, sendo este estudo relevante para o aprimoramento da gestão sustentável da UFERSA e de outras instituições públicas.

Palavras-chave: Plano de Logística Sustentável; Sustentabilidade; Gestão Pública; UFERSA.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Sustainable Logistics Plan (SLP) of the Federal Rural University of the Semi-Arid (UFERSA) for the year 2023, focusing on the factors that limited its execution and on improvement perspectives for future plans, especially the 2024–2027 SLP currently in force. Sustainable Logistics Plans are strategic instruments of public administration aimed at promoting the efficient use of resources, reducing environmental impacts, and strengthening institutional socio-environmental responsibility. The research is qualitative in nature, with an exploratory and descriptive approach, and is based on document analysis and the application of a questionnaire to a staff member directly involved in the preparation and implementation of the 2023 SLP. The results show that, out of the twenty actions proposed in the plan, only three were fully implemented, while most were either partially executed or not carried out. The main limitations identified were related to the lack of specific budget planning, insufficient human resources, infrastructure shortcomings, administrative difficulties, and, above all, weak integration among the responsible sectors. It was also observed that the absence of a technical team dedicated to monitoring the SLP compromised the continuous follow-up of actions, directly affecting the results.

It is concluded that the effectiveness of the SLP depends on institutional commitment, adequate resource allocation, and strengthened governance. Therefore, this study is relevant to improving sustainable management at UFERSA and may also serve as a reference for other public institutions..

Keywords: Sustainable Logistics Plan (SLP); Sustainability; Public Administration; UFERSA.

1 INTRODUÇÃO

A busca por práticas sustentáveis, principalmente dentro dos órgãos públicos tem se intensificado cada vez mais nos últimos anos, impulsionada por políticas nacionais que buscam reduzir impactos ambientais e promover maior eficiência no uso dos recursos públicos, logo que, na situação atual da nossa sociedade, torna-se essencial refletir sobre as melhorias possíveis para garantir a sustentabilidade não apenas do meio ambiente, mas também dos recursos que são utilizados em todas as formas de atividades e serviços. Nesse contexto, entram os Planos de Logística Sustentável (PLS), que surgem como instrumentos estratégicos para orientar as instituições públicas na adoção de medidas de sustentabilidade, economia de recursos e melhoria da gestão. De acordo com a Instrução normativa N° 10 de 10 de novembro de 2012, o PLS é “é uma ferramenta de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.” Dentro do contexto de instituições de ensino federais, o PLS como falado anteriormente, irá atuar como um mecanismo que auxilia tanto nas práticas administrativas como também com os compromissos socioambientais do país. Por meio dele é possível realizar a gestão eficiente dos recursos, como materiais, água, energia e resíduos, além da melhor utilização e capacitação de funcionários e servidores.

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), conhecida como antiga Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM), fundada em 29 de julho de 2005, tem como principal função contribuir com o crescimento acadêmico e transformar os seus discentes em grandes profissionais, com o auxílio de professores, projetos de extensão e cultura, experiências em campo e principalmente com conhecimento. Sendo ela, uma grande instituição de ensino superior, está alinhada a promover além de conhecimento e aprendizado, mas também eficiência e responsabilidade social, logo a instituição vem elaborando ao longo dos anos seu próprio PLS, diretamente voltado para os objetivos do plano, mencionados anteriormente. Nesse contexto, a implementação do Plano Diretor de Logística Sustentável “não apenas alinha a universidade com os princípios contemporâneos de responsabilidade social e ambiental, mas também prepara a instituição para enfrentar os desafios do futuro com uma abordagem sustentável e inovadora” (UFERSA, 2024). Porém foi possível perceber que a execução do plano dos anos anteriores, especificamente o PLS de 2023, enfrentou diversos desafios e limitações, das 20 ações propostas, apenas três foram realizadas, enquanto seis

foram realizadas parcialmente e onze não foram feitas, o que torna necessária uma análise aprofundada para descobrir quais foram esses fatores que influenciaram dentro desse processo.

O tema deste trabalho consiste na análise dos Planos de Logística Sustentável (PLS) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), a partir do ano de 2023, período em que foi implementado o plano anterior ao atualmente vigente. A análise buscou compreender as ações propostas, as metas e os prazos estabelecidos, bem como a forma como se deu a execução desse plano. O problema de pesquisa que orientou este estudo foi: “Quais foram os fatores críticos que limitaram a execução do PLS da UFERSA em 2023 e como esse aprendizado pode contribuir para o sucesso do plano 2024–2027?”. Nesse sentido, o objetivo geral consistiu em analisar os fatores que dificultaram a execução do PLS 2023 da UFERSA, identificando oportunidades de melhoria que possam contribuir para o sucesso do plano atualmente em vigência.

Para alcançar esse objetivo, foram identificados e descritos os principais fatores críticos que limitaram a execução do PLS 2023, por meio de análises documentais, entrevistas com a equipe responsável pela elaboração e implementação do plano e revisão da literatura. Além disso, realizou-se a comparação entre as estratégias propostas nos planos de 2023 e de 2024–2027, destacando os avanços e os ajustes realizados. Por fim, evidenciou-se como o aprendizado obtido com a execução do plano anterior pode fortalecer a gestão sustentável da UFERSA, bem como a relevância do estudo para a universidade, para a administração pública e para a sociedade, ao contribuir para o aprimoramento de políticas institucionais de sustentabilidade.

Este estudo justifica-se pela relevância dos Planos de Logística Sustentável (PLS) como instrumentos de promoção da sustentabilidade na administração pública. Sua importância é extrema, pois perpassa todos os eixos das instituições, promovendo, além de economia financeira, bem-estar, qualidade de vida e atuando nos princípios basilares da educação e da responsabilidade social (CORDEIRO et al., 2021). Embora o PLS seja uma exigência normativa para as instituições públicas federais, sua implementação e desempenho ainda apresentam desafios que podem comprometer a efetividade das ações sustentáveis. Dessa forma, analisar os fatores que influenciam o desempenho dos planos de logística sustentável torna-se fundamental para o fortalecimento da gestão pública sustentável. A pesquisa contribui teoricamente para o avanço das discussões sobre sustentabilidade no setor público e, no âmbito operacional, pode subsidiar a melhoria dos processos internos da

UFERSA. Além de incentivar o uso eficiente dos recursos públicos e a uma cultura institucional voltada à sustentabilidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente existe uma crescente preocupação sobre o uso dos recursos naturais, que vem sendo cada vez mais escassos e também sobre a necessidade de desenvolver uma melhor gestão pública. Segundo o Tribunal de Contas da União (2017, p. 6), “o atual cenário de finitude de recursos e a evolução da consciência socioambiental nas instituições têm feito com que práticas de sustentabilidade recebam especial atenção.”. Nesse contexto, a sustentabilidade na administração pública busca promover uma gestão mais eficiente e responsável, buscando sempre a redução de desperdícios e um bom uso de insumos, como água, papel e energia elétrica. Além disso, essa abordagem está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, especialmente ao ODS 12, que propõe padrões sustentáveis de produção e consumo (TCU, 2017, p. 7). Ainda de acordo com o TCU (2017, p. 8-9), a inclusão dos valores de sustentabilidade na gestão pública “fomenta a transparência nos gastos públicos e ganho de eficiência, tendo em vista a vinculação dessa abordagem com a responsabilidade social.”

Dessa forma, é possível compreender que a sustentabilidade não deve se limitar apenas às práticas ambientais, mas também aos aspectos sociais e econômicos, compondo o chamado tripé da sustentabilidade, que visa garantir uma administração pública mais justa, eficiente e ambientalmente responsável. Na prática, esses processos funcionam por meio de ações legais e ferramentas de monitoramento que são criadas para poder orientar os órgãos públicos ao adotar medidas sustentáveis. Um dos principais marcos foi o Decreto nº 7.746/2012, que institucionalizou as compras públicas sustentáveis e os Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS). Além desse tipo de amparo legal, o Tribunal de Contas da União desenvolveu o Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), com o objetivo de mensurar o nível de implementação das ações sustentáveis nos órgãos públicos (TCU, 2017, p. 12). Esse índice é composto por onze eixos temáticos que abrangem desde o uso racional de energia e água, até a gestão de resíduos, acessibilidade, capacitação e contratações sustentáveis.

Neste trabalho, temos um foco principal no Plano de Logística Sustentável (PLS), mencionado anteriormente, ele foi instituído pela Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como uma

ferramenta de planejamento voltada à inserção de práticas de sustentabilidade na administração pública federal. De acordo com essa norma, a logística sustentável é o “processo de coordenação do fluxo de materiais, serviços e 19 informações [...] que considera a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado” (BRASIL, 2012, art. 2º, I). Essa normativa define que o PLS deve conter alguns objetivos, responsabilidades, ações, metas, prazos, indicadores e mecanismos de monitoramento e avaliação (art. 3º), além de abordar temas como uso racional de materiais de consumo, energia elétrica, água, coleta seletiva, qualidade de vida no trabalho e compras sustentáveis (art. 8º). Assim, o PLS tem como objetivo principal promover eficiência administrativa aliada à sustentabilidade ambiental e econômica, reforçando a responsabilidade socioambiental da administração pública.

No contexto das instituições de ensino superior, a implementação do PLS é um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para consolidar práticas sustentáveis nas universidades. CORDEIRO et al. (2021) destaca que, embora o Decreto nº 7.746/2012 e a Instrução Normativa nº 10/2012 tenham determinado a obrigatoriedade dos PLS, “ainda se verificam lacunas e não há homogeneidade no desenvolvimento dessas ações” (CORDEIRO et al., 2021, p. 2). Entre as dificuldades identificadas, estão a ausência de cultura organizacional voltada à sustentabilidade e a falta de qualificação técnica dos servidores para a execução das ações previstas. Em outro estudo de caráter teórico, MAGELA et al. (2025) reforçam que o PLS é uma ferramenta de gestão estratégica que visa melhorar a eficiência operacional e promover a sustentabilidade ambiental nas instituições federais de ensino, “integrando práticas sustentáveis como gestão de resíduos e eficiência energética” (MAGELA et al., 2025, p. 1). Os autores mencionam que, quando associado a metodologias de monitoramento como os padrões Global Reporting Initiative (GRI) e os princípios ESG (Environmental, Social and Governance), o PLS pode se tornar uma ferramenta mais robusta de transparência e de desempenho institucional.

O estudo de MAGELA et al. (2025) destaca que universidades que integram práticas sustentáveis aos relatórios de sustentabilidade no padrão GRI “podem se posicionar como líderes em sustentabilidade, influenciando positivamente a sociedade e preparando melhor os estudantes para desafios futuros” (p. 2). Isso evidencia que o PLS não é apenas um instrumento administrativo, mas também uma ferramenta educativa que reforça a missão social das universidades federais.

Dessa forma, o PLS representa uma política pública de grande importância para poder alinhar os objetivos institucionais de uma universidade com às metas nacionais e globais de

sustentabilidade. A sua efetiva implementação depende da articulação entre gestão, comunidade acadêmica e políticas institucionais de capacitação e monitoramento, permitindo não apenas cumprir exigências legais, mas consolidar uma cultura de sustentabilidade no ambiente universitário. Além disso, existem outros fatores que são importantes para uma implementação bem sucedida de um PLS, em um estudo sobre os fatores críticos para o sucesso no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis, identificados por Link et al. (2020), destacam-se inovação, liderança e gestão de recursos, considerados essenciais para a eficácia desses projetos.

A inovação é citada como um dos principais fatores para contribuir na criação de soluções diferenciadas e eficientes, capazes de otimizar o uso dos recursos públicos e promover práticas ambientalmente responsáveis. A liderança, por sua vez, é importante na coordenação das equipes e na motivação dos colaboradores, garantindo o alinhamento entre objetivos organizacionais e princípios de sustentabilidade (Cleland & Ireland, 2002; Suzano, Dunham & Martins, 2013). Além disso, a gestão eficiente de recursos é indispensável para o alcance das metas estabelecidas, especialmente no setor público, onde há maior controle orçamentário e necessidade de transparência (Pestana & Valente, 2010). Outros fatores, como comunicação, avaliação, controle de processos e engajamento das partes interessadas, embora tenham sido classificados com menor relevância no estudo, formam o conjunto necessário para que o gerenciamento de projetos seja realmente efetivo (Link et al., 2020). O estudo de Wang et al. (2015) que foi utilizado como base para a pesquisa de Link et al. (2020) evidenciou que o gerenciamento sustentável de projetos públicos depende da interação entre fatores internos, como liderança e comunicação, e externos, como disponibilidade de recursos e pressões socioambientais. Essa visão integrada reforça que a sustentabilidade em projetos públicos deve estar presente desde o planejamento até a execução, garantindo resultados duradouros.

Nas instituições públicas de ensino superior, Silva, Teixeira e Lima Rodrigues (2016) mencionam que o gerenciamento de projetos de extensão enfrentam desafios semelhantes, principalmente em relação à escassez de recursos e à necessidade de alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas sustentáveis. A aplicação de metodologias de gestão de projetos em universidades permite maior controle dos processos e eficiência na execução de ações voltadas à sustentabilidade. A implementação de Planos de Logística Sustentável (PLS) nas universidades federais pode ser considerada um exemplo prático desses princípios. O PLS requer planejamento estratégico e integração de setores, visando à racionalização do uso de recursos, à destinação correta de resíduos e à adoção de compras sustentáveis. A partir da

perspectiva apresentada por Link et al. (2020), observa-se que o sucesso na implementação de um PLS depende da atuação conjunta dos fatores críticos, principalmente liderança, comunicação e inovação e do comprometimento institucional com o tripé da sustentabilidade. Logo, o estudo de Link et al. (2020) mostra que os principais fatores do gerenciamento de projetos sustentáveis estão ligados entre si e são essenciais para o sucesso de políticas e ações públicas voltadas à sustentabilidade, como os Planos de Logística Sustentável (PLS). Quando um desses fatores falha, o resultado do projeto pode ser prejudicado, reduzindo seus benefícios para a gestão pública e para o meio ambiente.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, tendo como objetivo compreender os fatores que limitaram a execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) no ano de 2023 e analisar de que forma os aprendizados desse ciclo influenciaram a elaboração do PLS 2024–2027. Para alcançar esse objetivo, foram adotados dois procedimentos metodológicos: a análise documental e a aplicação de um formulário com perguntas abertas e fechadas.

Inicialmente, realizou-se uma análise documental, considerando que o PLS é um instrumento formal de planejamento institucional. Foram analisados três documentos oficiais disponibilizados no site da universidade, sendo eles, o Plano de Logística Sustentável referente ao ano de 2023, o relatório de acompanhamento da execução desse plano e o Plano de Logística Sustentável 2024–2027, atualmente em vigor. Essa etapa permitiu identificar as ações propostas, os eixos temáticos contemplados, os responsáveis institucionais e como ocorreu a execução no ano de 2023.

A leitura do relatório de acompanhamento evidenciou que apenas três das vinte ações previstas foram concluídas, enquanto seis foram parcialmente executadas e onze não foram realizadas. As justificativas apresentadas pela instituição indicaram recorrência de fatores como falhas no planejamento orçamentário, insuficiência de recursos humanos, limitações de infraestrutura, dificuldades administrativas e ausência de integração entre os setores envolvidos. Esses elementos foram organizados em categorias, como a categoria financeira, estrutural, administrativa e organizacional com o objetivo de sistematizar e interpretar os dados da melhor forma possível.

Com o intuito de complementar a análise documental e aprofundar a compreensão dos fatores críticos identificados, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas a um servidor da universidade que participou diretamente da elaboração e da execução do PLS 2023. Inicialmente, o instrumento de pesquisa foi encaminhado, por meio de correio eletrônico, a todos os membros da comissão atual do PLS, em razão da inviabilidade de realização de entrevista presencial dentro do período disponível para a pesquisa. Contudo, apenas um integrante retornou ao contato e respondeu ao questionário. Ressalta-se que esse participante foi previamente solicitado a repassar o formulário aos demais membros da comissão, o que, segundo informado, seria realizado. Entretanto, apesar de novas tentativas de contato, não houve retorno dos demais integrantes. O respondente ocupa cargo na Pró-Reitoria de Administração (PROAD), para garantir os princípios éticos da pesquisa, a identidade do participante foi preservada.

O questionário foi estruturado com perguntas visando captar a percepção do gestor sobre a viabilidade das ações, os obstáculos enfrentados durante a execução e os aprendizados institucionais gerados a partir do PLS 2023. Entre as questões formuladas, destacam-se, por exemplo: a avaliação da viabilidade das ações no momento da elaboração do plano; a existência ou não de previsão orçamentária específica; os principais obstáculos para a execução das ações não realizadas; o impacto da falta de coordenação entre setores; os motivos para a execução parcial de determinadas ações; e a influência das dificuldades enfrentadas em 2023 na elaboração do PLS 2024–2027. Também foram abordadas questões relacionadas à comunicação entre a comissão do PLS e os setores executores, à suficiência do apoio institucional recebido e às prioridades consideradas essenciais para aprimorar a implementação dos próximos planos. As respostas obtidas foram analisadas de forma interpretativa, com base nos princípios da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, recorrências e convergências entre a percepção do funcionário e as informações presentes nos documentos institucionais.

Por fim, a comparação entre o PLS 2023 e o PLS 2024–2027 possibilitou verificar se as limitações identificadas no ciclo anterior foram consideradas na reformulação do novo plano. Dessa forma, a metodologia adotada mostrou-se adequada ao problema de pesquisa, contribuindo para uma análise crítica, coerente e fundamentada sobre a implementação da logística sustentável na UFERSA. As etapas metodológicas da pesquisa estão sintetizadas no fluxograma apresentado na Figura 01.

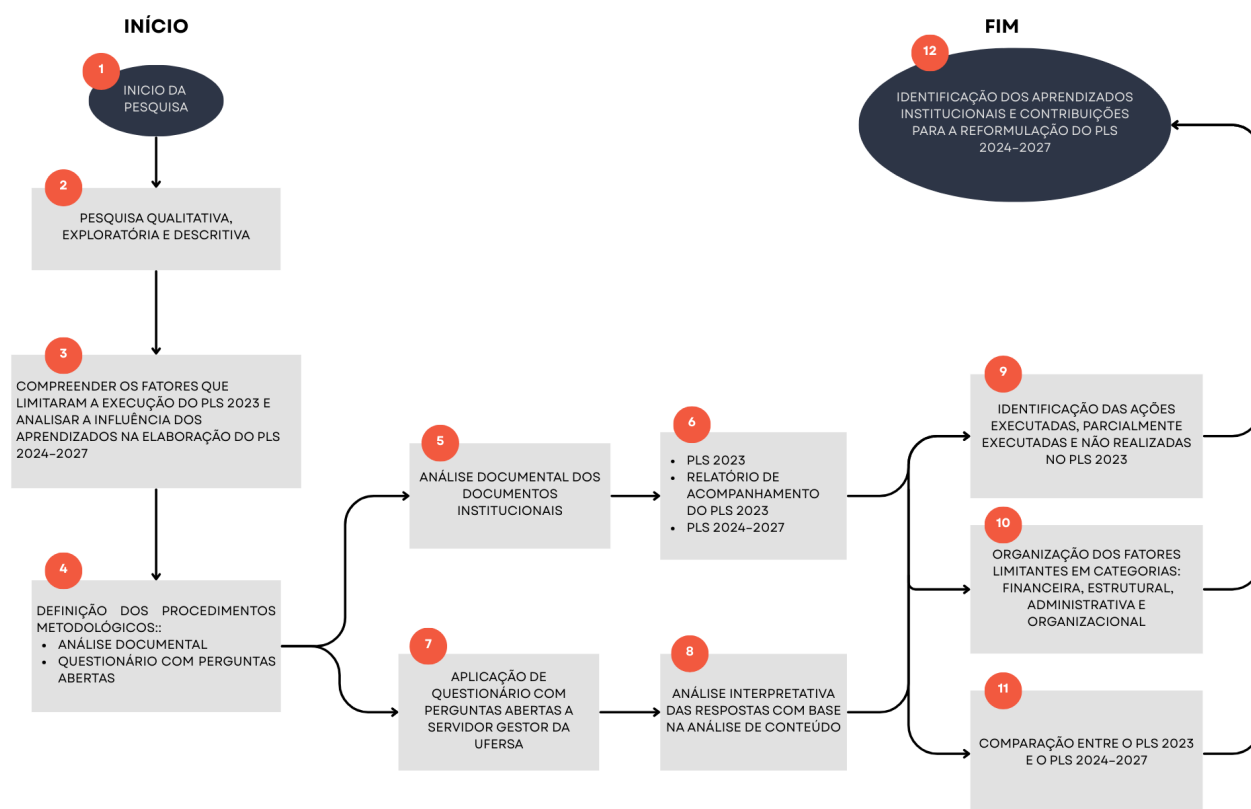


Figura 01 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2026)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados do Plano de Logística Sustentável (PLS) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), referente ao exercício de 2023, complementada pelas informações obtidas por meio do questionário aplicado a um gestor diretamente envolvido no processo de elaboração e execução do plano, evidencia que a baixa taxa de execução das ações está associada a fatores estruturais, organizacionais e de governança institucional. De modo geral, os achados da pesquisa indicam que, embora o PLS 2023 tenha sido elaborado de forma alinhada às diretrizes legais e normativas da administração pública federal, sua implementação foi comprometida pela ausência de condições operacionais adequadas dentro da instituição.

A análise documental do PLS 2023 demonstra que o plano contemplava um conjunto amplo de ações distribuídas em eixos como gestão de resíduos, uso racional da água, eficiência energética, educação ambiental e capacitação de servidores. No entanto, ao confrontar o planejamento com o Relatório de Acompanhamento da Execução do PLS 2023,

observa-se um descompasso significativo entre o que foi proposto e o que efetivamente foi executado. Das vinte ações previstas, apenas três foram concluídas integralmente, seis foram executadas de forma parcial e onze não foram realizadas. Esse dado, já evidencia as falhas mais relevantes no processo de implementação do plano.

O relatório de acompanhamento aponta que as ações concluídas concentraram-se, em sua maioria, em iniciativas de menor complexidade operacional ou que já estavam parcialmente em andamento antes da vigência do PLS. Em contrapartida, as ações que demandavam maior articulação entre setores, como as adequações estruturais, processos licitatórios ou investimentos financeiros apresentaram maiores dificuldades de execução. Isso reforça a ideia de que o principal entrave não esteve na concepção formal do plano, mas nas condições institucionais necessárias para sua implementação.

Ao analisar o conteúdo do PLS 2023, percebe-se que, embora o documento esteja alinhado à Instrução Normativa nº 10/2012 e às orientações do Tribunal de Contas da União, houve dificuldade ainda na etapa de planejamento, especialmente no que se refere à avaliação da viabilidade das ações. Muitas ações foram formuladas sem a definição clara de recursos financeiros, humanos e estruturais, além de dependerem da atuação de múltiplas unidades administrativas, sendo esse um dos pontos que levou a não realização de algumas ações, já que as unidades não trabalharam em conjunto

Essas constatações documentais encontram forte convergência com as respostas fornecidas pelo gestor no questionário aplicado. Quando questionado se “as ações previstas para 2023 foram consideradas viáveis no momento da elaboração do plano”, o respondente afirmou que eram “parcialmente viáveis”. Essa resposta indica que, já na fase de elaboração, havia consciência de que nem todas as ações possuíam condições reais de execução no curto prazo. Tal percepção revela uma lacuna importante no planejamento institucional, uma vez que a viabilidade operacional deveria ser um critério central na definição das ações do PLS.

Ao ser questionado sobre a existência de previsão de orçamento próprio para as ações do PLS 2023, o gestor respondeu negativamente. Segundo ele, “a grande maioria das ações iniciais não envolvem orçamentos diretamente, são adequações em obras e instrumentos licitatórios”. Essa resposta evidencia um dos principais fatores críticos identificados nesta pesquisa: a ausência de planejamento orçamentário específico. Embora algumas ações realmente não demandem recursos financeiros diretos, muitas delas dependem de investimentos indiretos, como reformas, aquisição de equipamentos, contratação de serviços ou capacitação de servidores. A não incorporação dessas demandas nos pedidos

orçamentários fragiliza a execução do plano e transfere a responsabilidade para setores que já operam com recursos limitados.

Outro ponto abordado no questionário refere-se ao prazo de vigência do PLS 2023, que foi de apenas um ano. Quando questionado se esse prazo dificultou a execução das ações, o gestor respondeu “parcialmente”. Ao detalhar sua resposta, destacou que muitas ações são adaptações relacionadas a obras e instrumentos licitatórios, que demandam tempo e planejamento contínuo. Essa percepção reforça a ideia de que um PLS com vigência reduzida tende a enfrentar maiores dificuldades de execução, especialmente em instituições públicas, onde os processos administrativos são mais lentos e burocráticos.

No que diz respeito às ações não realizadas, o questionário trouxe uma questão objetiva solicitando que o gestor indicasse os principais obstáculos enfrentados. Entre as alternativas assinaladas estão a falta de pessoal técnico, a falta de infraestrutura física, mudanças nas prioridades institucionais e dificuldades técnicas. Esses fatores também aparecem de forma recorrente no Relatório de Acompanhamento do PLS 2023, indicando coerência entre a percepção do gestor e os registros institucionais.

Ao ser solicitado a escolher uma ação não realizada e explicar detalhadamente os motivos de sua não execução, o gestor afirmou que foram realizadas reuniões com setores estratégicos, como a Diretoria de Obras e o Setor de Manutenção, mas que não houve a devida atenção por parte dos setores responsáveis. Essa resposta evidencia um ponto importante na governança do PLS, relacionada à dificuldade de articulação e comprometimento das unidades executoras. Mesmo havendo diálogo inicial, a ausência de engajamento efetivo comprometeu a execução das ações planejadas.

A falta de coordenação entre setores foi confirmada pelo gestor ao responder afirmativamente à pergunta sobre o impacto desse fator na execução do plano. Essa dificuldade de integração institucional aparece como um dos principais entraves à implementação do PLS 2023, uma vez que o plano depende da atuação conjunta de diferentes pró-reitorias, diretorias e setores administrativos. Sem mecanismos claros de cobrança, acompanhamento e responsabilização, as ações acabam sendo postergadas ou abandonadas diante de outras demandas consideradas prioritárias.

No caso das ações parcialmente executadas, o gestor apontou como principais motivos a dependência de múltiplos setores, cronogramas incompatíveis, falta de mão de obra e dificuldades nos processos de compra e contratação. Embora o processo licitatório em si tenha sido considerado adequado, o gestor destacou que produtos e serviços sustentáveis ainda são escassos no mercado e apresentam custos elevados. Esse aspecto representa um desafio

adicional para a administração pública, que precisa conciliar critérios de sustentabilidade com limitações orçamentárias e exigências legais.

A análise integrada dos documentos e das respostas do gestor permite compreender que a falta de recursos financeiros mencionada no relatório do PLS 2023 está mais relacionada a falhas no planejamento orçamentário inicial do que a imprevistos ocorridos durante a execução. Além disso, o fato de as demandas do PLS não terem sido incorporadas diretamente aos pedidos orçamentários do setor reforça a necessidade de maior alinhamento institucional e de reconhecimento do plano como instrumento estratégico, e não apenas como exigência normativa.

Ao comparar o Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) da UFERSA referente ao ano de 2023 com o PLS 2024–2027, observa-se uma evolução significativa na estrutura, no planejamento e no detalhamento das ações propostas. O PLS 2023 teve caráter transitório, com vigência de apenas um ano, sendo elaborado com o objetivo de atender temporariamente às exigências normativas e permitir a elaboração de um plano mais completo para os anos seguintes. Além disso, o documento de 2023 buscou adaptar a instituição às mudanças introduzidas pela Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, que redefiniu o PLS como Plano Diretor de Logística Sustentável, ampliando sua abordagem para incluir aspectos relacionados ao orçamento, às compras e contratações sustentáveis e ao ciclo de vida dos produtos.

Nesse contexto, o PLS 2024–2027 foi elaborado a partir da reavaliação do plano anterior, considerando os resultados obtidos, as ações implementadas e as limitações identificadas. Esse processo permitiu identificar pontos de melhoria e estruturar um planejamento mais abrangente e estratégico para a instituição. Um dos principais avanços do novo plano está no maior detalhamento das ações, metas e indicadores, além da definição clara de prazos, responsáveis e recursos necessários para cada iniciativa. No PLS 2024–2027, cada ação apresenta elementos como: prazo de execução, unidade responsável, recursos necessários (humanos, financeiros ou tecnológicos) e riscos envolvidos, o que contribui para maior clareza na implementação e no acompanhamento das atividades. Outro aspecto relevante refere-se à ampliação da vigência do plano, que passa de um ano, no documento de 2023, para quatro anos no PLS 2024–2027. Essa ampliação favorece um planejamento mais consistente, permitindo a execução gradual das ações e a definição de metas progressivas ao longo do período, como, por exemplo, a redução gradual do consumo de recursos naturais e de emissões associadas às atividades institucionais.

O novo plano também apresenta avanços na estrutura de monitoramento e avaliação, prevendo acompanhamento contínuo das ações pelas unidades responsáveis e pela comissão

gestora do PLS, além da divulgação anual dos resultados no site institucional. Essa estratégia fortalece a transparência e possibilita o controle social sobre as ações de sustentabilidade da universidade. Apesar desses avanços, o próprio diagnóstico apresentado no PLS 2024–2027 evidencia que algumas dificuldades identificadas no plano anterior ainda permanecem, especialmente a insuficiência de recursos humanos e financeiros para a execução de determinadas ações, o que continua sendo apontado como um dos principais riscos para a implementação das iniciativas previstas. Assim, embora o PLS 2024–2027 represente um avanço significativo em termos de planejamento e estrutura institucional, sua efetividade depende da superação dessas limitações, especialmente no que se refere à disponibilidade de recursos e ao fortalecimento da equipe responsável pela implementação das ações. De forma sintética, a Tabela 1 apresenta um quadro comparativo entre o PLS 2023 e o PLS 2024–2027, destacando as principais diferenças entre os dois documentos.

Tabela 1 – Comparação entre o PLS 2023 e o PLS 2024–2027 da UFERSA

Aspecto	PLS 2023	PLS 2024–2027
Vigência	1 ano (2023)	4 anos (2024–2027)
Objetivo do plano	Documento transitório para adequação às novas normas	Planejamento estratégico de médio prazo
Estrutura das ações	Ações gerais com menor detalhamento	Ações com prazos, responsáveis, recursos e riscos
Planejamento de metas	Mais limitado	Metas progressivas e indicadores de acompanhamento
Monitoramento	Estrutura menos detalhada	Monitoramento anual e divulgação pública dos resultados
Diagnóstico institucional	Apresenta ações previstas e dificuldades	Inclui avaliação do plano anterior e planejamento aprimorado
Principais limitações	Falta de recursos humanos e financeiros	As mesmas limitações ainda são apontadas como risco

Fonte: Elaboração própria (2026).

Quando questionado se as dificuldades enfrentadas em 2023 influenciaram a elaboração do PLS 2024–2027, o gestor reconheceu essa influência, mas destacou que as lições aprendidas foram incorporadas apenas parcialmente. Essa avaliação é corroborada pela análise documental, que demonstra aprendizado institucional, mas também aponta a necessidade de fortalecer mecanismos de governança, monitoramento e acompanhamento contínuo das ações.

Diante disso, os resultados desta pesquisa evidenciam que os desafios enfrentados na execução do PLS 2023 da UFERSA não se limitam a fatores pontuais, mas refletem questões estruturais da gestão pública universitária. A ausência de uma equipe técnica dedicada ao monitoramento do PLS, a sobrecarga de servidores, a dificuldade de integração entre setores e também no planejamento orçamentário comprometem a efetividade do plano e dificultam a consolidação de uma cultura institucional voltada à sustentabilidade.

Assim, a experiência analisada demonstra que a efetividade dos Planos de Logística Sustentável depende não apenas da elaboração de documentos formalmente adequados, mas, sobretudo, do comprometimento institucional, da alocação adequada de recursos e da criação de estruturas permanentes de acompanhamento. O fortalecimento desses aspectos é fundamental para que o PLS 2024–2027 alcance melhores resultados e para que a UFERSA avance de forma consistente na implementação de práticas sustentáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores críticos que limitaram a execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) da UFERSA no ano de 2023 e compreender de que forma esse aprendizado contribuiu para a elaboração do PLS 2024–2027. A partir da análise documental e da aplicação de um questionário a um gestor diretamente envolvido no processo, foi possível obter uma visão mais aprofundada sobre os desafios enfrentados pela instituição. Os resultados demonstraram que a baixa execução das ações previstas no PLS 2023 não decorreu da ausência de planejamento formal, mas, sobretudo, da falta de condições adequadas em sua implementação dentro da instituição. Entre os principais fatores identificados destacam-se a insuficiência de recursos humanos, a ausência de equipe técnica dedicada ao monitoramento do plano, falhas no planejamento orçamentário, dificuldades de integração entre setores e dificuldade na governança e no acompanhamento das ações.

A percepção do gestor entrevistado colaborou com as informações presentes nos documentos oficiais, evidenciando que muitos dos problemas enfrentados ultrapassam a atuação da comissão do PLS e estão relacionados a questões estruturais da administração pública. A dependência de múltiplos setores, a sobrecarga de servidores e a ausência de mecanismos institucionais de monitoramento contínuo comprometem a aplicação do plano e dificultam a consolidação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade. A análise comparativa entre o PLS 2023 e o PLS 2024–2027 indica que a UFERSA buscou incorporar parte dos aprendizados do ciclo anterior, promovendo ajustes na organização das ações e na definição de responsabilidades. No entanto, para que o novo plano alcance melhores resultados, torna-se fundamental avançar na institucionalização do PLS como instrumento estratégico de planejamento, com maior valorização por parte da gestão, definição clara de responsabilidades e criação de uma estrutura específica para acompanhamento e avaliação das ações.

Conclui-se, portanto, que a efetividade dos Planos de Logística Sustentável depende não apenas da elaboração de metas alinhadas às diretrizes legais, mas, principalmente, do comprometimento institucional, da alocação adequada de recursos e da integração entre os setores envolvidos. Os achados deste estudo contribuem para o aprimoramento da gestão sustentável na UFERSA e podem servir como referência para outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes na implementação de políticas de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável. Plano de Logística Sustentável (PLS) 2023. Mossoró: UFERSA, 2023. Disponível em: <https://reitoria.ufersa.edu.br/comissoes/pls/pls/>

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável. Plano de Logística Sustentável (PLS) 2024–2027. Mossoró: UFERSA, 2024. Disponível em: <https://reitoria.ufersa.edu.br/comissoes/pls/pls/>

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável. Relatórios de acompanhamento do Plano de Logística Sustentável (PLS) – 2023. Mossoró: UFERSA, 2024. Disponível em: <https://reitoria.ufersa.edu.br/relatorios/>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Sustentabilidade na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente, 2017. 28 p. (Sumário Executivo).

BRASIL. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável na Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, 14 nov. 2012.

CORDEIRO, Marcus Vinícius Cruz; NADAE, Jeniffer; CÂNDIDO, Estelita Lima; NASCIMENTO, Diego Coelho do. Análise de implantação de Plano de Logística Sustentável nas Instituições de Ensino Superior no Brasil. 2021.

MAGELA, Joana Darc de Lourdes; SILVA, Benedito Albuquerque; SANTOS, Alexandre dos. Plano de Logística Sustentável (PLS) em instituições federais de ensino: um panorama teórico. Revista Caderno Pedagógico, v. 22, n. 7, p. 1–25, 2025.

Link, C. P., Silva, G., Barichello, R., & Dal Magro, C. B. (2020). Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. Revista de Gestão e Projetos (GeP), 11(2), 87–109.

Silva, R. R., Teixeira, M. R. S., & de Lima Rodrigues, F. T. R. (2016). Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma Instituição Federal de ensino. Revista de Gestão e Secretariado, 7(3), 150–171.

Wang, N., Yao, S., Wu, C. C., & Jiang, D. (2015). Critical factors for sustainable project management in public projects. IAMOT Conference Proceedings.

Suzano, M. A., Dunham, A., & Martins, H. F. (2013). Contribuição ao Gerenciamento do Ciclo de Vida de Projetos: Considerações sobre o Fator Liderança..