



**PLANEJAMENTO PARA GESTÃO SUSTENTÁVEL: A ELABORAÇÃO DO  
1º PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE SANTA CATARINA, EM 2013.**

**ANNA CECILIA MENDONÇA AMARAL PETRASSI**

UFSC

[a.petrassi@ufsc.br](mailto:a.petrassi@ufsc.br)

**HANS MICHAEL VAN BELLEN**

UFSC

[hansmichael.vanbellen@gmail.com](mailto:hansmichael.vanbellen@gmail.com)

**THAIANNA CARDOSO**

UFSC

[thaiannacardoso@gmail.com](mailto:thaiannacardoso@gmail.com)

**RESUMO**

O Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS é uma ferramenta de planejamento que permite aos órgãos ou entidades estabelecerem práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos na Administração Pública. Estabelecido pelo Ministério do Planejamento e Orçamento – MPOG contempla uma série de políticas e iniciativas promotoras do desenvolvimento sustentável instituídas pelo Estado e adotadas pelo setor público. O objetivo deste artigo é descrever e analisar o processo de construção do PLS da Universidade Federal de Santa Catarina, ou seja, o cumprimento da referida legislação que ocorreu em 2013. O artigo fundamenta-se na evolução histórica da política ambiental no Brasil, mais detalhadamente na execução da IN nº10/2012/MPOG. Em seguida demonstra-se a metodologia adotada e os fundamentos de suas etapas que subsidiaram o trabalho relatado no estudo de caso. Ao final do artigo são apresentados os resultados de construção do PLS reunindo as discussões, resultados e um conjunto de recomendações e reflexões acerca das dificuldades e especificidades encontradas durante o processo, além das perspectivas para a efetiva implantação e avanços do plano na instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade; Política Ambiental; Gestão Ambiental; Plano de Gestão de Logística Sustentável.

## **INTRODUÇÃO**

Em 2012, no Rio de Janeiro, a Conferência Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) avançou na compreensão do conceito de sustentabilidade e no seu documento final, “O Futuro que Queremos”, identificou a pobreza como o maior desafio a ser vencido para que o princípio do desenvolvimento sustentável seja efetivo, conciliando meio-ambiente, equidade social e exigências econômicas.

O Estado exerce a função de agente regulador e indutor de mudanças de comportamento através da produção normativa (instruções e decretos), fiscalização e criação de mecanismos transformadores de comportamentos. No entanto, o Estado possui dupla função ao ser, ao mesmo tempo, agente regulador e destinatário da regulação. O Poder Público é consumidor, gestor e produtor de serviços e bens, devendo obedecer a sua própria regulamentação. Portanto, suas ações ou omissões são carregadas de significado e consequências para a sustentabilidade socioambiental (BESSA, 2011).

No que concerne às instituições de ensino, mais notável ainda é a importância e o papel da educação, em todos os níveis, nesse processo. Colocar a sustentabilidade como transversal na pesquisa, na formação e nos procedimentos administrativos internos significa ampliar os horizontes de objetivos das instituições e absorver nas suas ações cotidianas as boas práticas sustentáveis.

No entanto, para que seja possível a realização de tal tarefa, faz-se necessário o desenvolvimento de condições de trabalho e políticas de gestão compatíveis com o tamanho dessa responsabilidade. Nessa direção, o governo brasileiro tem facilitado e promovido o desenvolvimento sustentável através de diversas iniciativas, a exemplo de leis, programas e instruções normativas – IN<sup>1</sup>.

A “Agenda 21” adotada na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (“Cúpula da Terra”), ocorrida no Rio de Janeiro, em 1992, pode ser considerada um marco legal para o desenvolvimento sustentável, indo além das questões ambientais, abordou padrões do modelo atual de desenvolvimento que causam danos ao meio ambiente.

No Brasil, o Ministério do Meio Ambiente, em 1999, lançou as bases do programa Agenda Ambiental da Administração Pública, conhecido como A3P. Desde então têm surgido outras iniciativas de leis, decretos e instruções normativas que buscam delinear uma política pública voltada para a área ambiental. Dentre essas iniciativas está o Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, que estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP (formada por: representantes do MPOG; Casa Civil; Min. Meio Ambiente; Min. Minas e Energia; Min. Ciência Tecnologia e Inovação; Min. Fazenda; Min. Desenvolvimento, Indústria e Comércio; e Controladoria-Geral da União).

O presente trabalho analisa o processo de elaboração pela Universidade Federal de Santa Catarina do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS a partir das regras estabelecidas pela IN nº 10/2012/MPOG considerando cada uma das etapas de trabalho utilizada na construção do plano trazendo ao final uma reflexão a respeito das dificuldades e especificidades encontradas durante o processo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para formular e implementar políticas ambientais é necessário uma cadeia de agentes sociais, envolvendo desde a participação do Estado, os agentes públicos, a academia, os cientistas, os setores econômicos, os meios de comunicação até a sociedade civil organizada e os diferentes atores em geral. Todos os segmentos sociais têm a preocupação de que as políticas ambientais sejam construídas e efetuadas de modo a contemplar em maior grau

possível os seus anseios. Tal estratégia pode possibilitar um gasto mais eficiente do dinheiro público, a satisfação da sociedade com a atuação dos agentes governamentais, a efetiva proteção ambiental, o desenvolvimento social e econômico sustentável. (SIQUEIRA, 2008).

Considerando a variedade de atores envolvidos neste processo de elaboração e implantação de políticas públicas ambientais são esperadas múltiplas interpretações para o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Portanto, é oportuno um breve resgate da evolução desse conceito nos últimos anos. Na sequência tem-se uma breve descrição do conceito de gestão ambiental e do modelo de Plano de Gestão de Logística Sustentável.

## **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - TRAJETÓRIA**

Segundo vários autores como SACHS (1995, 2004), VEIGA (2008), ALMEIDA (1997), a ideia de desenvolvimento como progresso ou crescimento, vigente em boa parte do século XX, é superada pela compreensão de que os modos de vida compreendem várias dimensões que não evoluem ao mesmo tempo e nem na mesma direção, e as crises ambiental, social e econômica desabilitam essa ideia generalizada de progresso e crescimento como sendo desenvolvimento.

Na década de 70 surge, primeiramente, o conceito de ecodesenvolvimento. Ignacy Sachs (1974) afirma que se deve buscar por novas formas de desenvolvimento que contemplassem a gestão prudente dos recursos naturais, equacionando as desigualdades sociais e promovendo ações economicamente solidárias.

Através da publicação do relatório Brundtland, em 1987, tem-se a definição admitida pela Organização das Nações Unidas de que desenvolvimento sustentável é aquele que “responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder à suas próprias necessidades” (ONU, 2012). O objetivo básico do desenvolvimento sustentável é, portanto, alargar as liberdades humanas, e os benefícios do crescimento devem servir à ampliação dessas liberdades, entendidas como o conjunto das coisas que as pessoas podem ser, ou fazer, na vida sem comprometer as mesmas capacidades para as próximas gerações. De acordo com Sen (2010) o alcance das liberdades individuais estaria na base do desenvolvimento, incluindo boa alimentação, saúde, educação, meio ambiente saudável, lazer, possibilidade de construção de um ambiente com democracia, equidade e igualdade.

Segundo Almeida (1997) surge então uma noção de desenvolvimento que tenta articular natureza e sociedade, evidenciando todas as dimensões – econômica, social e cultural – das transformações estruturais da sociedade, que é o desenvolvimento sustentável. Na mesma linha, van Bellen (2006) argumenta que para assegurar que o desenvolvimento seja realmente sustentável os fatores social, econômico e ecológico devem ser considerados dentro de perspectivas de curto, médio e longo prazo.

Assim, a partir da década de 1980 cresce a conscientização a respeito do tema, que também é absorvido no campo acadêmico com a multiplicação de debates e uma diversidade de correntes de pensamento. Surgem iniciativas das ONGs, pelo mundo todo, pela busca de soluções para compatibilizar um desenvolvimento socioeconômico com a preservação ambiental.

No Estado, a preocupação com a questão ambiental pode ser percebida pela criação de órgãos de regulamentação e controle ambiental, bem como o surgimento de normativas para regulamentação das atividades. O Estado não é apenas agente regulador, mas também é destinatário da regulação. O Poder Público é também consumidor, gestor e produtor de serviços e bens, portanto, suas ações ou omissões são carregadas de significado e consequências para a sustentabilidade socioambiental (BESSA, 2011).

Ainda que com a multiplicação dos espaços na administração pública dedicados ao assunto desde 1980, na busca por experiências que revelem a internalização de mudanças que incorporem as políticas públicas ambientais nas organizações públicas tem-se dificuldade de

encontrar literatura com a memória das instituições públicas. Logo, para a compreensão da inserção da IN nº 10/2012 na realidade da Universidade Federal de Santa Catarina se fez necessário o entendimento do contexto político ambiental nacional, assim como da sua premência em um universo rico em normas e instrumentos legais.

Em termos de política ambiental no Brasil, Elmo Silva (1998) observa que a:

“Constituição de 1946 propôs a regulamentação da utilização dos recursos naturais, visando à livre iniciativa e à propriedade privada, reservando à União o poder de legislar sobre as águas. E nesse contexto se estende a criação da Política Nacional de Meio Ambiente, em 1981 e, posteriormente, a grande novidade constitucional. Pela primeira vez o Brasil criava, em 1988, uma Constituição Federal que dedica todo um capítulo sobre o Tema Meio Ambiente”.

Hoje, colhem-se os resultados de alguns trabalhos que começaram neste período de maturação conceitual e também no “salto” civilizatório que foi a Conferência do Rio de Janeiro - ECO 92. Destacam-se aqui um eficaz instrumento de gestão para o gerenciamento e planejamento dos Recursos Hídricos, a Lei 9.433/97, denominada “Lei das Águas”, que definiu a Política Nacional dos Recursos Hídricos, a Política Nacional de Educação Ambiental, Lei 9.795/99, o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, Lei 9.985/2000, o Estatuto da Cidade, Lei 10.257/2001, a Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei 13.305/2010. Além de iniciativas como a Agenda 21, o Programa de Eficiência do Gasto Público – PEG, o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica – PROCEL, a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, a Coleta Seletiva Solidária, o Projeto Esplanada Sustentável – PES e a IN nº 01 de 2010 com critérios para as Contratações Públicas Sustentáveis – CPS a fim de estimular o mercado para fornecimento de equipamentos e serviços que incorporem os critérios de sustentabilidade.

Mais recentemente, em 2012, foi regulamentada a IN nº 10/2012/MPOG que institui os Planos de Gestão de Logística Sustentável – PLS, que complementa esse apanhado de iniciativas e traz como grande novidade a proposta de tratamento da questão ambiental nas instituições públicas de forma integrada, para atender uma realidade complexa que visa o Desenvolvimento Sustentável nos setores públicos.

Importa notar que ainda não existe um consenso nem no meio acadêmico e nem no meio político quanto aos procedimentos e meios para se por em prática o desenvolvimento sustentável, estando o consenso construído muito mais no nível de metas e objetivos, demonstrando a necessidade de se dar uma base científica sólida para transformar o desenvolvimento sustentável em uma alternativa realista ao modelo de desenvolvimento dominante (ANDION, 2007). Portanto, o registro das boas e más experiências das organizações poderá contribuir na transição a um modelo mais sustentável e justo.

## **GESTÃO AMBIENTAL**

A Gestão Ambiental pode ser entendida como um processo de melhoria contínua dentro de uma organização, através do qual se definem, e redefinem seus objetivos e metas considerando preocupações com a proteção do ambiente, a saúde de seus empregados, o bem-estar de clientes e comunidade, sem esquecer-se da continuidade do negócio (razão de ser da organização). Nesse processo são selecionadas estratégias e meios para atingir seus objetivos num tempo determinado através de periódica avaliação de sua interação com o meio ambiente (SEIFFERT, 2010).

Na Gestão Ambiental a utilização dos recursos deve ser gerida de forma a minimizar os impactos causados pelo negócio. A gestão do uso dos recursos deve fundamentar-se em três variáveis: a diversidade dos recursos extraídos do ambiente natural, a velocidade de extração desses recursos, que permite ou não a sua reposição, e a forma de disposição e tratamento dos seus resíduos e efluentes (PHILIPPI, 2004).

Segundo NBR ISO 14001 (2010), Sistema de Gestão Ambiental é a parte do sistema de gestão global, que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental.

No setor privado foram implementados instrumentos de gestão ambiental para o controle e a prevenção de danos ambientais, respondendo às pressões do mercado e à legislação. A consequência, além da melhora do seu desempenho ambiental, uma série de vantagens econômicas: redução de custos, aumento de competitividade, abertura de novos mercados e diminuição das chances de serem surpreendidas por algum tipo de ônus imprevisível e indesejável (BARATA, KLIGERMAN, & MINAYO-GOMEZ, 2007).

Para as organizações públicas, no entanto, o argumento econômico não é suficiente. Além disso é necessário que assumam o compromisso de velar pela conservação dos recursos e pela qualidade do meio ambiente, compromisso firmado na Constituição Federal de 1988. Apesar disso, o Poder Público, isso não ocorre plenamente conforme afirmam Barata et al (2006, p.166): “Mesmo executando serviços essenciais à sociedade, apresentam potencial poluidor capaz de causar danos à saúde de seus trabalhadores e à população localizada em seu entorno, além de contaminar o solo, a atmosfera, os rios e os lençóis freáticos.”.

A mudança de postura de reativa para preventiva, e posteriormente, para proativa depende da execução de processos de melhoria contínua. A exemplo do setor privado, o setor público através de iniciativas como o Programa A3P, ligado ao MMA, e a própria instituição do PLS através da IN nº10/2012/MPOG, objeto deste artigo, busca responder aos desafios da construção das futuras sociedades, mais justas e sustentáveis. A seguir tem-se uma descrição mais detalhada do Plano de Gestão e Logística Sustentável.

### **PLANO DE GESTÃO E LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)**

A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do MPOG, através da IN nº 10/2012/MPOG detalha as regras para a elaboração, publicação e acompanhamento dos Planos de Gestão e Logística Sustentável – PLS, obrigatório para todo o Poder Executivo. Estabelece ainda a necessidade de se instituir uma Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável, responsável pela sua elaboração e acompanhamento.

Os Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) devem ser o resultado de planejamento, que é um instrumento de gestão, e representam ferramentas com objetivo 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. De acordo com a IN nº 10 devem conter minimamente:

- I. Atualização do inventário de bens e materiais do órgão ou entidade e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição;
- II. Práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços;
- III. Responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e
- IV. Ações de divulgação, conscientização e capacitação.

No processo de elaboração deve ser constituída uma Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável, composta por no mínimo três servidores, designados pelos respectivos titulares dos órgãos ou entidades, que terá a atribuição de elaborar, monitorar, avaliar e revisar o PLS.

As práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de recursos deverão abranger, no mínimo, os seguintes temas: **Material de consumo** compreendendo, pelo menos, papel para impressão, copos descartáveis e cartuchos para impressão; **Energia elétrica**; **Água e esgoto**; **Coleta seletiva**; **Qualidade de vida no ambiente de trabalho**; **Compras e contratações sustentáveis**, compreendendo, pelo menos, obras, equipamentos, serviços de

vigilância, de limpeza, de telefonia, de processamento de dados, de apoio administrativo e de manutenção predial; e **Deslocamento de pessoal**, considerando todos os meios de transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes.

Cada tema citado deve ser formalizado em Planos de Ação com os seguintes tópicos sugeridos pela instrução normativa:

- I. Objetivo do Plano de Ação;
- II. Detalhamento de implementação das ações;
- III. Unidades e áreas envolvidas pela implementação de cada ação e respectivos responsáveis;
- IV. Metas a serem alcançadas para cada ação;
- V. Cronograma de implantação das ações; e
- VI. Previsão de recursos financeiros, humanos, instrumentais, entre outros, necessários para a implementação das ações.

A instrução normativa, ainda, estabelece que os resultados sejam avaliados, com uso de indicadores, semestralmente. Os indicadores sugeridos estão listados em Anexo na IN nº 10/2012, e incluem descrição e prazo de apuração. No caso de o órgão optar por outros indicadores, estes devem ter o seu cálculo e prazo de apuração indicados no PLS.

Alguns programas do governo são listados como orientadores para o processos:

I – Programa de Eficiência do Gasto Público - PEG, desenvolvido no âmbito da Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SOF/MP;

II – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica - PROCEL, coordenado pela Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Energético do Ministério de Minas e Energia - SPE/MME;

III – Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P, coordenado pela Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental do Ministério do Meio Ambiente - SAIC/MMA;

IV – Coleta Seletiva Solidária, desenvolvida no âmbito da Secretaria-Executiva do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - SE/MDS;

V – Projeto Esplanada Sustentável – PES, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da SOF/MP, em articulação com o MMA, MME e MDS;

VI – Contratações Públicas Sustentáveis - CPS, coordenada pelo órgão central do Sistema de Serviços Gerais – SISG, na forma da Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI/MP.

A partir da publicação da IN nº10/2012, com estas orientações, os órgãos do Poder Executivo tiveram 180 dias para a publicação de seus Planos, nos respectivos *sites*. O processo de elaboração do PLS da UFSC, objeto deste artigo, foi conduzido por uma comissão criada com esta finalidade e ocorreu de janeiro a maio de 2013. A metodologia e o modelo adotado estão descritos no próximo tópico conduzindo para a apresentação dos resultados e conclusão.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa qualitativa se desenvolve de forma contextual, sendo coletado na “vida real”, o principal foco da pesquisa é entender “como” e “porque”, assim a reflexividade do pesquisador se torna parte dos dados (GRAY, 2012).

O método de estudo de caso se apresenta como metodologia abrangente para auxiliar o entendimento de um fenômeno da vida real em profundidade e englobando as condições contextuais que fossem pertinentes ao estudo do fenômeno. Nesse sentido, o estudo de caso não é apenas a abordagem de coleta de dados, mas se utiliza de múltiplas fontes de dados convergindo de maneira triangular (documentos, artigos, entrevistas), além de beneficiar-se

do desenvolvimento anterior de proposições teóricas que orientam a coleta e a análise dos dados (YIN, 2010).

Nesse artigo a perspectiva do estudo de caso, com observação participante, foi a estratégia de pesquisa adotada para a apresentação e análise do processo de construção do PLS bem como de seus resultados na UFSC. O contexto explorado aqui, longe de ser exaustivo, destacou principalmente o “como” e o “porque” a instrução normativa foi criada e o “como” ela está sendo inserida na gestão da Universidade. Assim, a unidade de análise se apresenta como o: processo de elaboração do Plano de Logística Sustentável da UFSC.

Na observação participante o pesquisador não é mero espectador, assumindo um papel dentro do processo que está sendo observado e exercendo atividades dentro dos eventos que estão sendo estudados. Ao que foi observado em campo, a parte descritiva, soma-se uma parte reflexiva, incluindo comentários pessoais do pesquisador (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2006).

O estudo de caso abordado neste artigo foi o processo de construção do PLS na Universidade Federal de Santa Catarina, a partir da observação da equipe da Coordenadoria de Planejamento Institucional da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento, facilitadora e mediadora do mesmo. É este processo que passa a ser descrito e analisado a seguir.

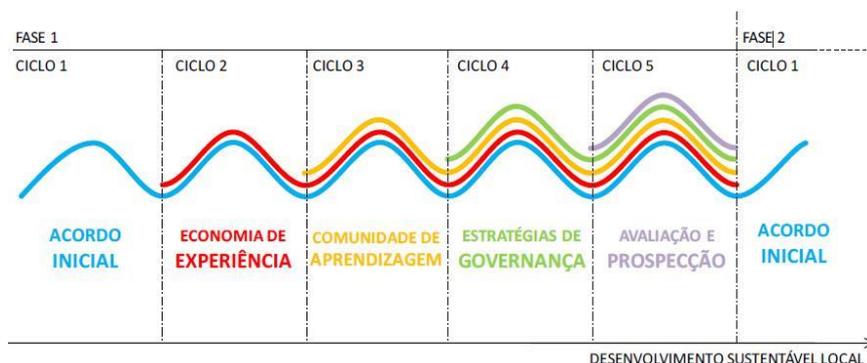
## DESCRIÇÃO E ANÁLISE

O processo de elaboração do PLS utilizou o modelo de Governança da Água e do Território para a Sustentabilidade – GATS, com todas as suas etapas e de acordo com as categorias que o constituíram. O processo de construção bem como os seus resultados são então analisados considerando fatores que compõem a IN nº 10/2012, bem como, a descrição/análise dos principais pontos críticos encontrados.

O trabalho se justifica uma vez que se vislumbra, a partir da evolução e execução do plano, uma melhora na gestão dos bens comuns da UFSC, e que em virtude disso desponte o melhor para todos os grupos que compõem a comunidade universitária.

Este modelo é estruturado em cinco tempos de inserção na comunidade, denominados de ciclos. Estes trarão uma aprendizagem, que deve ser construída junto com as pessoas envolvidas nos processos. A efetividade destes ciclos determina o aumento da participação qualificada dos membros envolvidos no processo de gestão local.

Os ciclos de aprendizagem (**figura 1**) se complementam em cinco momentos: 1.Acordo Inicial; 2. Economia de Experiência; 3. Comunidade de Aprendizagem; 4. Estratégias de Governança; 5. Avaliação e Prospecção. Em cada um destes ciclos a comunidade se organiza e decide aprender um conhecimento novo, seja na forma de um conceito, de uma metodologia ou de uma técnica, ou mesmo de uma experiência externa (FERNANDES NETO, 2010).



**Figura 1** - Ciclos do Modelo GATS. Fonte: Fernandes Neto (2010).

**Acordo Inicial** - É o primeiro Ciclo de Aprendizagem do processo, ele acontece em torno de três tópicos, a sensibilização dos participantes envolvendo-os no compromisso compartilhado para a construção coletiva da realidade desejada, a apresentação dos objetivos, metodologia e cronograma, e os resultados esperados nos encontros, demonstrando a forma de gestão do projeto e suas ações subsequentes. Com isso, busca-se o estabelecimento do acordo institucional, social e pessoal de participação. Este acordo deve alimentar e permitir a mediação das dificuldades e conflitos ao longo do processo.

**Economia de Experiência**– O segundo Ciclo de Aprendizagem assume a valorização da experiência como ponto de partida para o processo. Nesse sentido, as pessoas identificam o histórico de sua experiência em atividades de desenvolvimento local, reconhecendo as melhores práticas e identificando as principais demandas sociais de sustentabilidade. Surge com a função de preencher o vazio cultural entre o saber técnico e o saber das comunidades, em que a atuação técnica apesar de incorporar valores sustentáveis, ainda não se compromete com a dimensão civilizatória.

Diante disso, existem três questões cruciais advindas das teorias que suportam esta etapa: a valorização da experiência local; a valorização da experiência internacional e de suas melhores práticas; a reflexão sobre o que realmente vale a pena preservar. A economia da experiência permite ainda identificar os vazios de conhecimento, suportando a necessidade da próxima etapa que aponta conceitos, metodologias, tecnologias e práticas a serem trabalhadas.

**Comunidade de Aprendizagem**– O terceiro Ciclo de Aprendizagem é a formação de uma Comunidade de Aprendizagem, que é um grupo de pessoas que se organizam a fim de construir um conhecimento que seja útil para si e para a transformação da realidade de sua comunidade. Uma vez identificados os vazios de conhecimento no ciclo anterior, faz-se necessária a busca pelo conhecimento dos conteúdos específicos, acordando entre os próprios participantes os seus temas, textos e tempos para construir estratégias cooperativas de desenvolvimento sustentável local onde as pessoas pesquisam, dialogam e aprendem com essas experiências. A Comunidade de Aprendizagem constitui a estratégia pedagógica do processo.

**Estratégias de Governança**– Neste quarto Ciclo de Aprendizagem a comunidade consolida suas estratégias para o planejamento e a gestão integrada de bens comuns de seu território, essa participação acontece de forma estratégica e qualificada, através do envolvimento dos participantes em todas as etapas anteriormente descritas, onde o melhor para todos emerge como resposta desse processo de mediação entre os interesses individuais, coletivos e difusos. Esta etapa consiste na estratégia para o desafio político do processo de Governança.

Ao final espera-se obter:

- Domínio qualificado e jurídico dos principais conceitos abordados;
- Domínio das metodologias e tecnologias estudadas;
- Aumento da organização social em termos de (a) capacidade executiva de projetos, (b) participação qualificada na gestão social e (c) disseminação de seus trabalhos junto à sociedade; e
- Um termo de referência para subsidiar o processo de participação qualificada da comunidade na elaboração e implantação das políticas públicas de desenvolvimento sustentável local.

**Avaliação e Prospecção**– Este é o último Ciclo de Aprendizagem e a abertura para novos ciclos de projetos. É o tempo da avaliação dos resultados obtidos e de sua incorporação como uma experiência válida ou não. Neste momento, espera-se a reação e articulação entre todos os atores da governança para efetivação das estratégias elaboradas, buscando caminhos para o financiamento para dar continuidade às demandas identificadas e o fortalecimento das relações com as instituições envolvidas.

O modelo GATS descrito foi aplicado para a elaboração do PLS na UFSC. O processo de elaboração teve início com a constituição da Comissão Gestora do PLS – CGPLS, em 23 de janeiro de 2013 e foi concluído com a publicação do PLS, em 15 de maio de 2013. A CGPLS foi formada por sete membros, entre servidores técnico-administrativos e docentes, que durante esse período levantaram o estado da arte da sustentabilidade dentro da Universidade, identificaram alguns gargalos e propuseram encaminhamentos na forma de metas e ações. Estabeleceu-se, assim, mais um marco no processo institucional para a implantação e consolidação de uma política permanente de gestão sustentável.

Crubellate (2007) sugere que o processo institucional seja um processo em contínua transformação, formação e desconstrução, possuindo sempre um lado concreto e exterior e que dependa das relações desempenhadas no cotidiano entre os atores, sendo estes também influenciados pelo o processo institucional. Ressalta, portanto, que "a correlação entre estruturas e ações organizacionais é circular". Argumenta que, do mesmo modo que estruturas influenciam ações institucionais, também as forças do ambiente organizacional entram em processo de institucionalização.

Dessa forma se pressupõe que assim como as organizações incorporam mudanças ou constroem barreiras às mudanças institucionais, estas podem proporcionar um ambiente inovador que motivaria mudanças ou processos contrários, aos de resistência à mudança, o que parece uma reflexão crucial para a compreensão da dinâmica relacionada à internalização da Instrução Normativa que será demonstrada neste trabalho.

Os resultados das estratégias e ações adotadas pelas instituições refletem, de maneira geral, o alcance da participação social, qualificada ou não, e muito se perde em processos em que a comunidade não está amplamente envolvida.

Assim, o referido relatório é resultado de diálogos entre os vários sujeitos relacionados com o tema sustentabilidade dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, e assume um ponto de partida que na medida em que a participação é ampliada, contemple o espectro da diversidade da comunidade universitária e expressará metas e objetivos que melhor atendam aos desafios vividos na UFSC.

Contudo, para que a participação fosse significativa foi essencial uma estratégia metodológica que se ocupou do envolvimento e qualificação dos envolvidos, para que o resultado final representasse esse olhar qualificado ante a problemática, empoderando o sujeito para sua legitimidade e o diálogo mais igualitário dentre os diversos sujeitos.

Em síntese, trabalhou-se de maneira dinâmica com três ciclos de atividades:

- **Ciclo 1:** O acordo de mediação do trabalho e definição dos princípios gerais do Plano;
- **Ciclo 2:** A aprendizagem dos temas abordados;
- **Ciclo 3:** Elaboração das estratégias para a Sustentabilidade da UFSC.

O primeiro ciclo de atividades foi iniciado com a apresentação das diretrizes de elaboração do PLS, orientada pela IN n° 10/2012 do MPOG, e com o resgate dos marcos legais que contribuem para o alcance do Desenvolvimento Sustentável nas Instituições Públicas. O tema Desenvolvimento Sustentável ficou estabelecido como o tema transversal e norteador de todo o processo. Assim, foi possível acordar entre os membros: o objetivo geral e os específicos do trabalho, a abrangência do plano e o cronograma de atividades.

O objetivo geral do processo de elaboração do PLS foi a construção conjunta pelos membros da Comissão PLS/UFSC de um relatório que demonstrasse a busca institucional pelo cumprimento da IN n° 10 através do uso racional de recursos, da proteção ambiental e da promoção da qualidade de vida.

As atividades realizadas pela comissão durante o processo podem ser traduzidas pelos objetivos específicos traçados: i) Estudar os temas propostos pela Instrução Normativa n° 10/2012/MPOG; ii) Realizar diagnóstico preliminar do estado de sustentabilidade da UFSC e,

iii) Construir uma matriz de ações que norteie a implantação do PLS no campus Trindade/UFSC em Florianópolis.

Já no segundo ciclo, em que se investiu o maior tempo na aprendizagem coletiva, resgatou-se a experiência da instituição nos temas:

- Resíduos sólidos;
- Compras e contratações sustentáveis;
- Qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- Energia;
- Água e esgoto;
- Deslocamento de pessoal.

Estes temas foram estabelecidos como temas mínimos pela IN nº10/2012/MPOG e ordenados pela experiência do grupo. O tema Material de Consumo não foi incluído no primeiro PLS da UFSC por decisão da Comissão Gestora. Essa decisão foi baseada na dimensão da UFSC frente ao prazo exíguo que se tinha para a publicação do plano.

No desenvolvimento das atividades cada um dos membros ficou responsável pelo levantamento e preparação das informações de estado da arte de cada um deles. Os temas foram distribuídos consensualmente entre os participantes da comissão, não de maneira arbitrária, mas de acordo com o *know-how* dos participantes. As informações foram compartilhadas nos encontros temáticos na forma de principais desafios e boas práticas, e subsidiaram os diálogos para busca das melhores soluções de médio e longo prazo.

Ao final de cada um dos encontros, uma síntese temática foi elaborada pela equipe mediadora do processo, a fim de registrar as discussões levantadas e alimentar o aprendizado do próprio grupo e da comunidade, já que foram encaminhados também para consulta pública em site da Universidade. Estas sínteses geraram rodadas semanais de contribuições não presenciais, por meio eletrônico, que permitia aos membros da comissão o tempo necessário para aprofundar suas reflexões. Como produto desta etapa se obteve um breve diagnóstico de sustentabilidade da UFSC componente do relatório PLS gerado.

Durante o segundo ciclo onde o conhecimento era compartilhado por todos do grupo, o terceiro ciclo acontecia em paralelo, e as soluções iam surgindo e sendo trabalhadas como estratégias institucionais, técnicas e pedagógicas para as problemáticas apresentadas nos encontros. Estas estratégias, posteriormente, foram trabalhadas e dispostas em matrizes.

As Matrizes Temáticas (**Figura 2**) dão organicidade à proposição de futuras ações, baseadas nas informações levantadas, no entanto não apresentam detalhamentos metodológicos nem previsão de recursos humanos ou financeiros para a implementação. Isso se deu em virtude da necessidade da continuidade das atividades da CGPLS, de arranjos institucionais e da ampliação da participação dos demais sujeitos envolvidos nas atividades descritas e que não participaram do processo.

COMPRAS E CONTRATAÇÕES SUSTENTÁVEIS				
Metas	Ações	Responsáveis	Prazos	Indicadores
Duplicar o número de itens adquiridos com critérios de sustentabilidade	1. Incluir a categoria de produtos sustentáveis ao catálogo de compras da UFSC.	DCL	12 meses	Ação realizada
	2. Conceber critérios sustentáveis para compras e contratações.	DCL/professores consultores	12 meses	Ação realizada
	3. Incluir nos editais critérios de sustentabilidade comprovados por meio de certificações e/ou selos aferidos por organismos acreditados.	DCL	12 meses	Porcentagem de objetos com critérios de sustentabilidade estabelecidos
	4. Instituir como prática a consulta a laboratórios credenciados e/ou especialistas internos sobre itens que não possuam certificação e/ou selos.	DCL	18 meses	Prática instituída
	5. Revisar os itens dos principais pregões, adequando-os, quando possível, aos critérios ambientais, iniciando pelos itens de almoxarifado e da Prefeitura Universitária.	DCL	12 meses	Porcentagem de itens listados com critérios de sustentabilidade estabelecidos
	6. Promover cursos de capacitação aos pregoeiros, para o exercício de suas atividades, e a atenção aos critérios de compras e contratações sustentáveis, extensivo a toda a equipe do departamento de compras e demais membros do setor administrativo que lidam com a catalogação de produtos e elaboração de Termos de Referência.	DCL/CCP	12 meses	Porcentagem de pessoas capacitadas

**Figura 2** – Imagem captada do relatório PLS com parte da matriz temática compras e contratações sustentáveis. Fonte: Relatório PLS/UFSC (2013).

Ao todo ocorreram treze encontros presenciais, cujas atas se encontram no site do processo (<http://pls.ufsc.br>). Além desses encontros, os trabalhos muitas vezes ocorreram com contribuições dos membros via email e arquivos compartilhados. Todo material utilizado se encontra disponível no site <http://pls.ufsc.br>, a exemplo do mapeamento das iniciativas ligadas à temática encontradas na UFSC.

Como resultado desse processo, em 15 de maio de 2013, foi publicado o 1º PLS da UFSC, em forma de relatório. O relatório descreve os objetivos, geral e específicos, a metodologia adotada na sua construção, as boas práticas e desafios encontrados no diagnóstico e a matriz de ações proposta.

## **CONCLUSÕES**

Durante a elaboração do plano de logística sustentável para a UFSC, pensou-se na dimensão estratégica deste instrumento de gestão, de como ele seria capaz de lançar as bases para transformar o território da Universidade em uma cidade exemplar para a qualidade de vida e sustentabilidade ambiental.

A pretensão de iniciar um sistema de gestão integrado capaz de inter-relacionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão e as administrativas com o contexto ambiental logo se mostrou uma possibilidade, mas de longo prazo. Corroborou para essa constatação algumas das limitações, como a abrangência dos temas a serem abordados, a fragilidade dos inventários e diagnósticos da UFSC e a exiguidade de tempo da equipe disponível.

No entanto, ao se passar da planificação para a execução das ações propostas e alcançar a desejada concretude rumo a níveis mais levados de qualidade social e ambiental, é que emerge a maior das limitações: a participação da comunidade universitária na elaboração do PLS.

Se em um primeiro momento o PLS foi concebido em uma comissão, por determinação de uma norma administrativa, como um modelo estratégico de gestão, a sua materialização, disseminação e respaldo só ocorrerá se forem criados meios de participação da comunidade universitária e for dada a necessária transparência aos processos envolvidos nas tomadas de decisões, execução e avaliação dos resultados. Além disso, o envolvimento dos atores sociais torna o exercício da responsabilidade compartilhada possível, pois os legitima junto ao processo de desenvolvimento institucional e não somente os impõe ao cumprimento normativo.

Pode-se avaliar que a riqueza do processo de elaboração do PLS residiu no compartilhamento entre os participantes da comissão de suas diversas experiências e realidades vivenciadas no território da UFSC. Essa abordagem alimentou uns aos outros com diferentes perspectivas o que proporcionou a ampliação dos seus olhares complexos para o alcance da sustentabilidade, o que é crucial nessa avaliação é que frequentes foram os relatos de que as transformações começaram a ocorrer no exercício das funções dessas pessoas no espaço da Universidade Federal de Santa Catarina e as tomadas de decisão se tornaram mais acertadas do ponto de vista do melhor para a coletividade. O que é importante relatar é que isso foi possível, principalmente, pelas boas condições dos encontros e intensos momentos de trabalho coletivo, proporcionadas pelo investimento de tempo e esforços de mediação e assessoria dessa comissão.

A partir das considerações acima, foram elencadas pela Comissão Gestora do relatório PLS diversas recomendações das quais o enfoque principal é a necessidade de amplo envolvimento da comunidade universitária nas ações e programas para efetividade do referido relatório.

A facilitação desse objetivo se daria tanto pela criação de ferramentas, exemplificadas por um sistema de fácil acesso à comunidade onde seriam disponibilizadas as informações de monitoramentos e de ações do PLS, quanto pelo fomento da realização de trabalhos

acadêmicos que proponham o desenvolvimento científico em todos os temas abordados e identificados neste trabalho.

A proposição de trabalhos acadêmicos está contida em uma ampla estratégia de valorização das boas práticas de sustentabilidade que por vezes já são trabalhadas pelos centros, departamentos e unidades administrativas para redução, reutilização e reciclagem de materiais e equipamentos. Isoladamente essas atitudes que são proativas necessitam de estímulo e integração ao ensino, a pesquisa e a extensão de forma interdisciplinar, em ações de comprometimento coletivo, com conteúdo não meramente assistencialista, mas que confira relevância à Universidade na produção de conhecimento mirando as mudanças sociais necessárias para um mundo melhor.

Para tanto, é premente amparar e comprometer o PLS ao setor de Gestão Socioambiental da UFSC, além de se promover acordos cooperativos entre as unidades administrativas envolvidas, realizando todos os ajustes necessários para que isso seja possível, rompendo com a setorização e adotando um enfoque intersetorial e multidisciplinar. Na prática, o que se pretende é a constituição formal de grupos de trabalho compostos por servidores técnico-administrativos e docentes para normatizar e adequar os padrões e critérios de monitoramento em suas áreas específicas, de modo que possa assessorar a CGPLS e a gestão nas tomadas de decisão e avaliação de suas ações.

As recomendações técnicas vêm no sentido da ampliação da abrangência dos limites do relatório, aprimoramento das metodologias de abordagem e de indicadores para que os dados informados sejam comparáveis no tempo, e também com a ideia de documentar e disponibilizar informações sobre processos, procedimentos, pressupostos e limitações com transparência, isto é, de forma nítida, factual, neutra e compreensível, com base em documentação e arquivos claros com o firme compromisso de se relatar com transparência e exatidão as medidas tomadas e as ações realizadas, aprimorando o nível de credibilidade.

Por fim, todo esse trabalho deve tratar de experimentar o exercício da cidadania coletiva, e a promoção de campanhas educativas e de sensibilização da comunidade universitária para a participação nas ações sustentáveis. Deve, também, se ocupar de despertar o sentimento de pertencimento das pessoas com o território da Universidade que é um bem comum de todos.

## NOTAS EXPLICATIVAS

1 Instruções Normativas (IN) - Duas IN são notáveis pelo caráter de sustentabilidade ambiental, a IN 01/2010/MPOG que dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela administração pública e a IN 10/2012/MPOG que estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. Da ideologia do progresso à ideia de Desenvolvimento Rural Sustentável. In: ALMEIDA, J.; NAVARRO, Z. **Reconstruindo a agricultura: idéias e ideais na busca do desenvolvimento rural sustentável**. Porto Alegre: Editora da Universidade (UFRGS), 1997. Disponível em: <[www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/645.pdf](http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/645.pdf)>. Acesso em: dezembro 2011.

ANDION, C. **Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: Os casos da OPACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da AGRECO**. Florianópolis: Tese de Doutorado - Doutorado Interdisciplinar Sociedade e Meio Ambiente - CFH/UFSC, 2007.

BESSA, F. L. (dez de 2011). **Gestão pública orientada ao desenvolvimento sustentável e indicadores de desempenho socioambiental**. Cadernos de Finanças Públicas; Dez/2011; v. 11, pp.159-185.

BRASIL. **DECRETO** Nº **7.746**. 2012. Disponível em: <<http://pls.ufsc.br/files/2013/01/Decreto-nº-77463.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

CERQUEIRA, F. **Formação de recursos humanos para a gestão ambiental**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública; 1992; 26(1):50-55.

CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. 1ª Edição Especial 2007, ANPAD, Curitiba, v. 11, n.1, pp. 199-222.

DECICCO, Francesco. “**Sistemas Integrados de Gestão: Pesquisa Inédita**”, QSP, São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.qsp.com.br/>>, acesso em setembro, 2012.

**econômica**, 3º Ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

FERNANDES NETO, José Antônio Silvestre. **Modelo Urubici de governança da água e do território: Uma tecnologia social a serviço do desenvolvimento sustentável local**. 2010. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010, 235 p.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORENO, E., & POL, E. **Nociones psicosociales para la intervención y la gestión ambiental** (Monografías Socio / Ambientales, 14). Barcelona: Publicacions Universitat de Barcelona, 1999.

OLIVEIRA, L. I. D. **A Lei e a Instrução Normativa**. 2012. Disponível em: <<http://www.rochamarques.com.br/artigos/lei-e-instrucao-normativa>>. Acesso em: fevereiro 2014.

PHILIPPI, A.JR., ROMÉRO, M.A., BRUNA, G.C. **Curso de gestão ambiental**. Barueri, SP: Editora Manole, 2004.

ROGERS, P; HALL, A. **Effective Water Governance**. 2003. Gobar Water Partnership Technical Committee, Background Paper nº7.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. **Em busca de novas estratégias de desenvolvimento**. Estud. av., São Paulo, v. 9, n. 25, 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141995000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: dezembro 2011.

SACHS, I. **Environnement et styles de développement**. Annales. Économies, Sociétés, Civilisations. 29<sup>e</sup> année, N. 3, 1974. pp. 553-570.

SEIFFERT, M. E. B., **ISO 14001 Sistema de gestão Ambiental: Implantação objetiva e**

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia da Letras, 2010.

SERVA, M. **A dimensão sócio-organizacional do desenvolvimento sustentável**. Anais do I EBANGRAD. Salvador: [s.n.]. 1999.

SILVA, Daniel Jose da. **Uma abordagem cognitiva ao planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável**. 1998. 240f. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998, 240p.

SILVA, Elmo R. **O Curso da Água na História: simbologia, moralidade e a gestão de recursos hídricos**. 1998. 201.f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública. Escola Nacional de Saúde Pública. Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 1998.

SIQUEIRA, L. C. **Política ambiental para quem? Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 425-437, 2008.

SLTI/MPOG. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 10**. 2012. Disponível em: <<http://pls.ufsc.br/files/2013/01/IN-SLTI-nº-10-de-12-11-1251.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

UFSC. **Relatório da Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável**. 2013. Disponível em: <<http://pls.ufsc.br/files/2013/08/Relatorio-Publicado-PLS3.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VEIGA, J. E. D. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.