



ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Paula Andreza Pinheiro de Sousa Medeiros

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira / pnhpaula3@gmail.com

Francisco José Mareiro Batista

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira / fjmareiro@gmail.com

Sérgio Henrique de Oliveira Lima

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira / shlima05@gmail.com

Alexandre Oliveira Lima

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira / alexandrelima@unilab.edu.br

Hugo Azevedo Rangel de Moraes

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira / hugomoraes@unilab.edu.br

RESUMO:

A institucionalização da sustentabilidade no setor público brasileiro, reforçada por marcos como o Decreto nº 7.746/2012 e a Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, atribuiu centralidade aos Planos de Logística Sustentável (PLS) como instrumentos estratégicos de planejamento socioambiental. No âmbito das Universidades Federais, os PLS orientam ações voltadas à racionalização do uso de recursos, mitigação de impactos ambientais e fortalecimento da governança. Contudo, persistem desafios relacionados à capacidade institucional, cultura organizacional e monitoramento das ações, resultando em níveis desiguais de implementação. Este estudo analisa o grau de aderência e maturidade dos PLS nas Universidades Federais brasileiras por meio de pesquisa documental em legislações, diretrizes normativas e documentos institucionais disponíveis nos portais das 69 instituições. Os resultados revelam um cenário heterogêneo, no qual algumas universidades apresentam PLS vigentes e articulados com práticas de sustentabilidade, enquanto outras ainda não publicaram seus planos ou dispõem de documentos desatualizados, evidenciando assimetrias na institucionalização da agenda ambiental. Conclui-se, portanto, que, embora o arcabouço normativo tenha impulsionado avanços, a consolidação dos PLS depende do fortalecimento da capacidade administrativa, de maior integração entre planejamento e gestão ambiental e do desenvolvimento de mecanismos eficientes de acompanhamento e avaliação.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; Universidades federais; Plano de Logística Sustentável.



1. Introdução

O conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS), ganhou projeção internacional a partir da publicação do Relatório Brundtland, intitulado “Nosso Futuro Comum”, em 1987, no qual é definido como o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades.

Desde então, o conceito tem sido amplamente debatido e ressignificado na literatura acadêmica contemporânea. Estudos recentes ressaltam que o desenvolvimento sustentável deixou de ser apenas um ideal normativo e passou a constituir um paradigma estruturante das políticas públicas e das estratégias institucionais, especialmente diante da intensificação das crises ambientais e sociais globais (Mensah, 2019).

Nesse contexto, o crescimento populacional, a pressão sobre os ecossistemas e a limitação dos recursos naturais reforçam a urgência de modelos de desenvolvimento mais equilibrados, integrados e orientados pela responsabilidade intergeracional. No âmbito nacional, esse conceito foi incorporado e estruturado nas políticas públicas por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), instituídos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Os ODS configuram-se como um chamado global para proteger o planeta, erradicar a pobreza e promover o bem-estar, impulsionando uma abordagem interdisciplinar que integra dimensões ambientais, econômicas e sociais, sendo crescentemente incorporados a pesquisas acadêmicas e instrumentos de planejamento institucional (Bilar et al., 2021).

Neste sentido, a sustentabilidade consolidou-se como princípio estruturante na formulação de políticas públicas, sobretudo diante do aprofundamento dos desafios associados ao modelo tradicional de desenvolvimento. No âmbito das organizações públicas, sua incorporação exige não apenas ajustes nos processos internos, mas também a adoção de práticas orientadas à eficiência no uso dos recursos naturais, à redução de impactos ambientais e ao fortalecimento da governança institucional (Dias, 2015). Para isto, a sustentabilidade tem sido operacionalizada por meio de instrumentos como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), as Compras Públicas Sustentáveis (CPS) e os Planos de Logística Sustentável (PLS).

A A3P, iniciativa do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA), fornece o marco orientador das políticas de sustentabilidade na gestão pública, buscando promover a revisão dos padrões de produção e consumo. Suas ações se estruturam em seis eixos prioritários: uso racional de recursos naturais, gestão adequada de resíduos, promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho, sensibilização e capacitação, licitações sustentáveis e incentivo a edificações sustentáveis (Vieira & SILVA, 2022).



As CPS, por sua vez, consolidam-se como ferramentas essenciais para a promoção do DS no setor público, distinguindo-se pela incorporação de critérios socioambientais nos processos de contratação. Deste modo, ao integrar esses critérios, as CPS estimulam mercados mais sustentáveis e contribuem para o fortalecimento de cadeias de suprimentos responsáveis (Silva *et al.*, 2024).

Os PLS, contudo, constituem instrumentos estratégicos que orientam a definição de diretrizes para contratação e logística, incorporando objetivos e ações alinhados a critérios de sustentabilidade. Eles representam a etapa de operacionalização dos referenciais, traduzindo-os em planos estratégicos, e sua aplicação alcança todas as fases do ciclo contratual, desde o planejamento inicial até a destinação final de resíduos, representando um mecanismo de governança orientado à eficiência e ao uso responsável dos recursos públicos (BRASIL, 2023).

Com foco nos PLS, destaca-se que a obrigatoriedade de sua elaboração foi regulamentada a partir do Decreto nº 7.746/2012 e da Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, os quais determinam que esses instrumentos de planejamento devem contemplar metas, indicadores e ações orientadas à promoção da eficiência energética, à gestão adequada de resíduos, ao consumo consciente e à mobilidade sustentável (BRASIL, 2023).

Essa agenda foi progressivamente institucionalizada, e mais recentemente, a Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023 atualizou o modelo de referência, estabelecendo um prazo de 180 dias para que todos os órgãos e entidades da Administração Pública federal, autárquica e fundacional, elaborem, implementem ou atualizem seus PLS, seguindo o “Caderno de Logística do Plano Diretor de Logística Sustentável” (Rickes *et al.*, 2024).

Nesse escopo, as Universidades Federais, enquanto integrantes da Administração Pública Indireta, não apenas estão submetidas às obrigações normativas relacionadas à elaboração, implementação e atualização de seus planos, como também exercem um papel estratégico na promoção e difusão dos princípios da sustentabilidade. Portanto, além de cumprirem os dispositivos legais vigentes, essas instituições atuam como espaços privilegiados de produção e disseminação do conhecimento, influenciando a formação acadêmica, a pesquisa científica e a extensão universitária sob a perspectiva do DS.

Ademais, por meio de sua gestão institucional, as universidades federais têm a capacidade de internalizar práticas sustentáveis em seus processos administrativos, operacionais e decisórios, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela responsabilidade socioambiental e pela eficiência no uso dos recursos públicos.

A literatura evidencia oportunidades relevantes para o fortalecimento dessa agenda, destacando que algumas Instituições de Ensino Superior (IES) têm se tornado referência em práticas ambientalmente sustentáveis. Essas ações contribuem para a formação acadêmica e para o desenvolvimento sustentável, ao incorporarem a sustentabilidade como diretriz na gestão dos campi (Cordeiro, 2023). Esse avanço também se associa à digitalização de processos, ao uso estratégico de dados e à articulação com políticas públicas de longo prazo. Nesse contexto, a difusão de tecnologias e de práticas de governança ambiental constitui fator



determinante para a consolidação da sustentabilidade na Administração Pública (Cardoso, 2025).

Embora esses avanços sejam relevantes, a literatura aponta que a implementação dessas diretrizes ainda enfrenta desafios significativos, entre os quais se destacam lacunas na definição e no monitoramento de indicadores, limitações da capacidade institucional, restrições de natureza financeira e operacional, resistência organizacional e a ausência de políticas públicas integradas entre os diferentes níveis de governo (Silva *et al.*, 2024). Apesar do potencial das instituições públicas, especialmente das universidades federais, persistem entraves à efetiva operacionalização dos PLS, tais como a baixa institucionalização das ações, a fragilidade dos mecanismos de acompanhamento e avaliação, a insuficiência de recursos para a implementação das iniciativas previstas e o reduzido engajamento dos atores organizacionais, fatores que comprometem sua consolidação como instrumento estratégico de gestão sustentável.

Diante desse arcabouço conceitual e normativo, observa-se que os PLS se configuram como instrumentos centrais para a consolidação da governança ambiental nas universidades federais. Nesse cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa: em que medida os PLS têm sido implementados nas Universidades Federais brasileiras, considerando as recentes atualizações normativas e os desafios operacionais enfrentados por essas instituições?

Para abordar esta questão, o objetivo geral do estudo é analisar o nível de maturidade da implementação dos PLS nas Universidades Federais brasileiras, destacando os avanços observados e as práticas institucionais voltadas à sustentabilidade que vêm sendo consolidadas. Os objetivos específicos incluem identificar a existência e a situação atual dos PLS, avaliar o grau de conformidade desses instrumentos em relação às diretrizes normativas e à legislação federal vigente, mapear boas práticas e estratégias institucionais associadas à implementação dos PLS e analisar os principais desafios que limitam sua consolidação no âmbito da gestão pública.

Para alcançar tais objetivos, a pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, fundamentada na análise documental. Tal estratégia analítica permitirá avaliar o papel dos PLS na promoção de uma gestão pública mais eficiente, transparente e alinhada às dimensões ambiental, econômica e social que fundamentam a agenda contemporânea de sustentabilidade no setor público brasileiro. A seção seguinte apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise do estudo.

2. Fundamentação Teórica

O fundamento da pesquisa se ancora na Teoria da Transição para a Sustentabilidade (TTS), utilizando o seu principal arcabouço conceitual, a Multi-Level Perspective (MLP), desenvolvida por estudiosos como Geels e Schot (2007). Esta teoria é particularmente relevante para analisar o processo de incorporação da sustentabilidade no setor público, uma vez que ela explica como as mudanças sistêmicas de longo prazo, necessárias para reorientar



a sociedade e as organizações, ocorrem através da interação de diferentes níveis estruturais. A MLP desdobra essa dinâmica em três níveis interconectados: a Landscape, o Regime e o Niche.

O nível da Landscape representa o ambiente macro e exógeno, composto por fatores amplos, lentos e difíceis de controlar, como a pressão global das mudanças climáticas, crises econômicas e grandes movimentos sociopolíticos (Geels & Schot, 2007). No contexto do estudo, a obrigatoriedade da sustentabilidade na gestão pública, consubstanciada no Decreto nº 7.746/2012 e suas subseqüentes atualizações normativas, como a Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, é um elemento decisivo da Landscape. Essa legislação atua como uma força de pressão regulatória (Kemp *et. al.*, 1998), sinalizando a necessidade de transição e fornecendo o imperativo formal para a elaboração e implementação dos PLS na Administração Pública, inclusive nas Universidades Federais.

Ademais, esse nível também abrange compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro, como a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que ampliam a pressão institucional por maior responsabilidade socioambiental e reforçam a sustentabilidade como diretriz estratégica para as organizações públicas, influenciando suas políticas, práticas e modelos de gestão.

Quanto ao nível do Regime, este corresponde à estrutura dominante e estável, que engloba as regras formais e informais, as infraestruturas, as redes de atores, o conhecimento técnico consolidado e, crucialmente, as práticas organizacionais padronizadas (Geels, 2011).

Portanto, nas Universidades Federais, o Regime representa o modelo tradicional de gestão e administração, caracterizado pela burocracia focada na legalidade do gasto, pela fragmentação administrativa e por uma cultura inercial que resiste à transversalidade exigida pela agenda da sustentabilidade.

A análise da implementação do PLS deve, assim, observar a resistência do Regime, que se manifesta nos desafios operacionais citados na pesquisa. Tais entraves, como as restrições orçamentárias, a limitação de capacidade técnica e o baixo engajamento, não são meros problemas pontuais, mas sim evidências da rigidez do Regime em se reconfigurar suas rotinas para priorizar a eficiência sustentável sobre os procedimentos burocráticos tradicionais (Geels, 2011). Para além disso, a ausência de mecanismos institucionais consolidados de governança da sustentabilidade, a fragilidade dos sistemas de monitoramento e a limitada integração do PLS aos instrumentos formais de planejamento institucional evidenciam a predominância de uma lógica administrativa orientada à manutenção das práticas existentes, em detrimento da incorporação plena de novos paradigmas de gestão sustentável.

Por sua vez, o nível do Nicho refere-se aos espaços protegidos onde inovações radicais, que divergem do Regime dominante, são desenvolvidas e testadas (Kemp *et. al.*, 1998). No âmbito das Universidades Federais, os Nichos podem ser identificados nas boas práticas, nos projetos-piloto de gestão de resíduos ou de eficiência energética, e nas iniciativas de pesquisa e extensão que geram novos conhecimentos e expertise em sustentabilidade. O PLS, quando



é efetivamente implementado e não apenas formalmente criado, serve como um mecanismo de Nicho que protege e institucionaliza essas inovações, permitindo que as práticas mais eficientes se desenvolvam fora da rigidez imediata do Regime (Schot & Geels, 2008).

Logo, a maturidade da implementação do PLS, que é o objetivo central do estudo, reflete o grau em que as inovações estão sendo bem-sucedidas em se articular e pressionar a mudança do Regime (Geels, 2011). Níveis mais elevados de maturidade indicam que a sustentabilidade está sendo progressivamente incorporada às estruturas institucionais, deixando de se configurar como iniciativas isoladas e passando a integrar o modelo de gestão e governança das universidades.

Dito isto, a TTS oferece o arcabouço analítico adequado para compreender a implementação do PLS não apenas como um ato de conformidade regulatória, mas como um processo dinâmico de transformação institucional que depende da capacidade da Universidade Federal de gerar e expandir Nichos de inovação, superando a inércia e a resistência do Regime tradicional de gestão pública (Schot & Geels, 2008). Sob essa perspectiva, torna-se necessário adotar um procedimento metodológico capaz de captar as dinâmicas institucionais associadas à implementação dos PLS. A seção seguinte apresenta o método adotado no estudo.

3. Método de Pesquisa

O presente estudo utilizou-se como método de pesquisa a análise documental, buscando examinar registros oficiais e institucionais, como legislações, normativos e diretrizes que fundamentam a gestão da sustentabilidade e a implementação dos PLS, nas universidades federais brasileiras, buscando identificar padrões, estratégias e divergências entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estudadas.

A seleção dos documentos concentrou-se no período dos últimos quinze anos, tendo em vista o ano marco de regulamentação do PLS nas instituições públicas, permitindo uma ampla identificação da implementação destes dispositivos.

Quanto ao corpus da pesquisa foi composto pelas 69 universidades federais brasileiras. As instituições foram sistematizadas segundo nome, sigla, região, página eletrônica do PLS e o período de vigência, quando disponível. Essa organização possibilitou identificar tanto a implementação dos PLS nessas universidades quanto a respectiva vigência. Ainda, buscando assegurar a consistência e a confiabilidade das informações analisadas, a pesquisa utilizou uma diversidade de documentos oficiais e institucionais, conforme apresentados na Tabela 1 a seguir, acompanhados de suas respectivas descrições e fontes de acesso.

Tabela 1. Fontes documentais

Tipo de documento	Descrição	Fonte de acesso
Legislações	Normas legais que regulamentam a criação e implementação dos PLS nas instituições públicas.	Portais oficiais do Governo Federal, Diário Oficial da União, sites de ministérios e órgãos reguladores.



Documentos normativos interno	Regulamentos, instruções normativas e resoluções próprias de cada universidade que orientam a execução do PLS.	Páginas institucionais das universidades, seções de legislação interna e regulamentos administrativos.
Relatórios de gestão e publicações institucionais	Documentos que apresentam resultados, indicadores e práticas de sustentabilidade adotadas pelas universidades.	Sites oficiais das universidades, portais de transparência e repositórios institucionais.
Planos de Logísticas Sustentáveis	Documentos que apresentam as ações e metas de sustentabilidade das universidades federais.	Páginas eletrônicas específicas de PLS das universidades, quando disponíveis.

Fonte: Elaborada pelos autores

Para orientar a interpretação dos dados coletados, foram definidas dimensões e parâmetros organizados em uma Matriz Analítica (Tabela 2), que possibilita avaliar de forma sistemática o estágio de maturidade da implementação dos PLS nas universidades federais. Essas dimensões abrangem desde a existência, a disponibilidade pública e a atualização dos documentos, considerando sua aderência às diretrizes da Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, até aspectos relativos à estrutura e ao conteúdo, como a definição de metas, indicadores e eixos temáticos. Também foram incorporados critérios associados à governança ambiental, examinando a formalização das instâncias responsáveis pelo acompanhamento dos planos, assim como elementos de implementação e monitoramento, identificados por meio de ações executadas e pela publicação de relatórios periódicos.

Tabela 2. Matriz analítica

Dimensão	Critério avaliado	Descrição do critério	Parâmetro
1. Existência e Publicidade do PLS	1.1 Existência de PLS publicado.	Verifica-se a presença de um PLS formalmente publicado e disponível para consulta pública.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
	1.2 Fase de elaboração ou atualização do PLS, ou Políticas voltadas para a Sustentabilidade	Avalia-se a existência de registros públicos referentes à elaboração ou atualização do PLS, ou de políticas institucionais direcionadas à sustentabilidade.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
2. Atualização do Documento PLS	2.1 Atualização recente	Considera-se a atualização do PLS nos últimos cinco anos, em conformidade com boas práticas de gestão.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
	2.2 Aderência à Portaria SEGES/MGI 5.376/2023	Examina-se se o documento atende às diretrizes estabelecidas pela Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
3. Estrutura e Conteúdo do PLS	3.1 Metas definidas	Analisa-se a presença de metas específicas.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
	3.2 Indicadores definidos	Avalia-se a existência de indicadores claros e objetivos para monitoramento e avaliação das metas propostas.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.



	3.3 Eixos temáticos atendidos	Verifica-se a publicação de ações distribuídas em múltiplos eixos temáticos, conforme diretrizes nacionais.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
4. Governança e Gestão ambiental	4.1 Estrutura de governança ambiental	Examina-se a formalização e divulgação de comitês, grupos de trabalho ou equipes responsáveis pelo acompanhamento	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
5. Implementação e Monitoramento	5.1 Ações implementadas	Verifica-se a existência de evidências documentais de ações em curso relacionadas ao PLS.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.
	5.2 Relatórios de acompanhamento	Analisa-se a publicação periódica de relatórios de acompanhamento e avaliação das ações previstas no PLS.	0 = Não; 1 = Parcial; 2 = Sim.

Fonte: Elaborada pelos autores

Cada critério foi avaliado segundo parâmetros graduados (0 = não; 1 = parcialmente; 2 = sim), possibilitando uma análise comparativa e objetiva do grau de consolidação dos PLS nas instituições elencadas. A partir do somatório das pontuações, os resultados foram organizados em três níveis de maturidade (1 a 3), conforme apresentado no Tabela 3.

Tabela 3. Níveis de maturidade

Pontuação total	Nível	Classificação
0 - 6	1	Incipiente
7 - 13	2	Intermediário
14 - 20	3	Consolidado

Fonte: Elaborada pelos autores

Posteriormente, a classificação dos níveis de aderência foi organizada em três categorias analíticas: incipiente, intermediário e consolidado, a partir da agregação dos dez critérios avaliados, cada um pontuado em escala ordinal de 0 a 2. A opção por três níveis visa conferir maior objetividade e robustez à análise documental, além de facilitar a interpretação comparativa entre as instituições, preservando a coerência com a lógica de avaliação de existência, formalização e implementação dos PLS.

4. Resultados e discussões

A aplicação da matriz analítica aos dados coletados possibilitou a classificação das universidades federais em diferentes níveis de maturidade institucional quanto à implementação e gestão dos PLS, conforme dados apresentados nas tabelas 4, 5 e 6 a seguir.

Tabela 4. Classificação das Universidades Federais segundo o nível 1 (incipiente) de maturidade do PLS

Nível 1 - Incipiente			
Região	Sigla da Universidade Federal	Quantidade	% Total
Centro-Oeste	UFJ e UFMT	2	21,7



Nordeste	UFAL	1
Norte	UFAC, UFAM, UNIFAP, UNIFEPPA e UNIR	5
Sudeste	UFES, UFMG, UFOP, UFRJ, UFRRJ e UFSCar	6
Sul	UTFPR	1
Total		15

Fonte: Elaborada pelos autores

No Nível Incipiente, enquadraram-se 15 universidades, correspondendo a 21,7% do total analisado, as quais obtiveram pontuação total entre 0 e 6 pontos. Essas instituições apresentaram desempenho predominantemente nulo ou muito reduzido nos critérios centrais da matriz, especialmente aqueles relacionados à existência, publicação e atualização do PLS, à aderência à Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, à definição de metas e indicadores e à implementação de mecanismos formais de monitoramento.

As pontuações residuais observadas decorrem, em geral, de registros pontuais de intenção institucional ou da execução de ações isoladas, dissociadas de um planejamento estruturado e de uma lógica sistêmica de gestão. Esse padrão evidencia que, nessas universidades, o PLS ainda não se encontra institucionalizado, permanecendo em um estágio embrionário, fragmentado e com baixo grau de formalização.

Tabela 5. Classificação das Universidades Federais segundo o nível 2 (intermediário) de maturidade do PLS

Nível 2 - Intermediário			
Região	Sigla da Universidade Federal	Quantidade total	% Total
Centro-Oeste	UFR	1	27,5
Nordeste	UFBA, UFCG, UFOB, UFPE, UFPI, UFSB e UNIVASF	7	
Norte	UFOPA e UFPA	2	
Sudeste	UFABC, UFJF, UFLA, UFU e UFV	5	
Sul	UFCSPA, UFPel, UFPR e UNIPAMPA	4	
Total		19	

Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto ao Nível Intermediário, este corresponde às pontuações situadas entre 7 e 13 pontos e abrange 19 instituições, equivalentes a 27,5% do total analisado, as quais apresentam avanços parciais no processo de institucionalização dos PLS. Os resultados indicam a existência de planos formalmente publicados, bem como de estruturas básicas de governança ambiental, associadas à definição incipiente ou parcial de metas, indicadores e eixos temáticos.



Todavia, persistem fragilidades relevantes quanto à atualização dos documentos, ao atendimento integral das diretrizes normativas vigentes e, sobretudo, à sistematização do monitoramento e à transparência das informações, especialmente no que se refere à publicação periódica de relatórios de acompanhamento. Sob a perspectiva da análise, esse nível expressa um estágio de consolidação em curso, no qual o PLS já é reconhecido como instrumento de gestão, porém ainda carece de maior robustez gerencial e de integração efetiva ao ciclo decisório institucional.

Tabela 6. Classificação das Universidades Federais segundo o nível 3 (consolidado) de maturidade do PLS

Nível 3 - Consolidado			
Região	Sigla da Universidade Federal	Quantidade total	% Total
Centro-Oeste	UFCAT, UFG, UFGD, UFMS e UnB	5	50,7
Nordeste	UFAPE, UFC, UFCA, UFDPAr, UFERSA, UFMA, UFPB, UFRB, UFRN, UFRPE, UFS e UNILAB	12	
Norte	UFNT, UFRA, UFRR e UFT	4	
Sudeste	UFF, UFSJ, UFTM, UFVJM, UNIFAL, UNIFEI, UNIFESP e UNIRIO	8	
Sul	FURG, UFFS, UFRGS, UFSC, UFSM e UNILA	6	
Total		35	

Fonte: Elaborada pelos autores

Por sua vez, o Nível Consolidado, que compreende as pontuações entre 14 e 20 pontos, concentrou as 35 instituições, o que representa 50,7% do total analisado, as quais apresentaram desempenho elevado e consistente na maioria dos critérios da matriz analítica. Essas universidades evidenciam a existência de PLS publicado, atualizado e aderente à Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, com metas e indicadores claramente definidos, ações distribuídas em múltiplos eixos temáticos, estrutura formalizada de governança ambiental e evidências documentais de implementação, acompanhamento e monitoramento. Esse conjunto de elementos demonstra um grau mais avançado de institucionalização da sustentabilidade, no qual o PLS se consolida como instrumento efetivo de planejamento, execução e controle das ações institucionais.

Ainda, os dados coletados possibilitaram a análise da distribuição dos níveis de maturidade por região geográfica, conforme apresentado na Figura 1, permitindo identificar padrões regionais no processo de implementação dos PLS. Observa-se que todas as regiões

do país apresentam universidades classificadas nos três níveis de maturidade, ainda que com variações na concentração relativa, o que evidencia que os avanços e as limitações na gestão da sustentabilidade não se restringem a um único contexto regional, mas refletem diferenças institucionais, organizacionais e de capacidade administrativa entre as universidades federais analisadas.

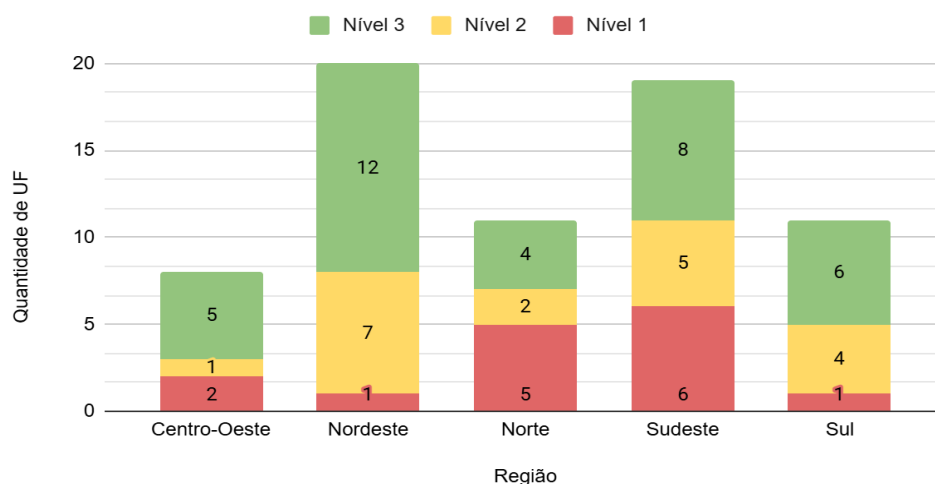


Figura 1. Predominância dos níveis das Universidades Federais por região.

Fonte: Elaborada pelos autores

Cabe destacar que a aplicação da matriz analítica possibilitou não apenas a identificação de diferenças relevantes entre as universidades federais, mas também a evidência de padrões recorrentes no processo de consolidação das políticas de sustentabilidade no âmbito da Administração Pública Federal.

Nesse sentido, este estudo apresenta caráter inovador, uma vez que, após revisão da literatura nacional e análise de produções acadêmicas recentes, não foram identificados trabalhos que realizassem avaliação comparativa e sistemática da aderência dos PLS das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) à Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023. Tal lacuna pode ser explicada, em grande medida, pela recente publicação da referida norma, em setembro de 2023, o que limita a existência de estudos empíricos consolidados que explorem seus impactos e níveis de implementação no contexto universitário. Assim, a pesquisa avança ao propor um instrumental analítico específico e alinhado à nova regulamentação, contribuindo para o debate acadêmico e para a prática da gestão pública sustentável.

No que se refere à validade da matriz analítica, esta fundamenta-se no fato de que seus critérios contemplam, de forma integrada, às diferentes etapas do ciclo de gestão do PLS, desde a sua existência formal e publicidade até a implementação das ações e o monitoramento dos resultados. Ademais, os critérios adotados encontram-se alinhados às diretrizes estabelecidas pela Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, bem como às boas práticas de governança pública e de sustentabilidade institucional amplamente discutidas na literatura



especializada. Dessa forma, a classificação final de cada universidade decorre da análise objetiva do desempenho em cada critério, e não de juízos subjetivos, o que justifica a existência de diferentes níveis de maturidade institucional entre as IFES analisadas.

Em síntese, os resultados obtidos confirmam a adequação e a validade da matriz analítica para a avaliação do grau de maturidade institucional das universidades federais no que concerne aos PLS. A análise, portanto, evidencia que distintas combinações de desempenho nos critérios avaliados conduzem a classificações finais diferenciadas, refletindo assimetrias institucionais, regionais e organizacionais na governança ambiental e no grau de prioridade atribuído à sustentabilidade no âmbito das Universidades Federais. Esses achados reforçam a compreensão de que a institucionalização do PLS constitui um processo gradual, heterogêneo e condicionado por fatores normativos, estruturais, regionais e políticos.

5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo avaliar o nível de maturidade da implementação dos PLS nas universidades federais brasileiras, evidenciando os avanços alcançados e as práticas institucionais de sustentabilidade em processo de consolidação, à luz das diretrizes normativas relativas à sua elaboração, implementação e monitoramento.

A análise também foi orientada pela TTS, com base em seu principal arcabouço conceitual, a MLP. Para tanto, adotou-se uma matriz analítica composta por dez critérios objetivos, cuja aplicação se mostrou metodologicamente adequada e válida, ao possibilitar uma avaliação sistemática, transparente e comparável do nível de maturidade institucional das IFES no que se refere à institucionalização da sustentabilidade no âmbito da gestão pública universitária.

Os resultados evidenciaram a existência de níveis distintos de maturidade institucional, classificados como incipiente, intermediário e consolidado, demonstrando que a adoção do PLS não ocorre de forma homogênea entre as universidades federais. Enquanto um conjunto expressivo de instituições alcançou o nível consolidado, com PLS formalmente publicado, atualizado, aderente à normativa vigente, dotado de metas, indicadores, governança institucionalizada e evidências de implementação e monitoramento, outro grupo permanece em estágio incipiente, caracterizado pela ausência de planejamento estruturado e pela fragilidade das ações de sustentabilidade. Entre esses extremos, situam-se as universidades em nível intermediário, que já dispõem de instrumentos formais, mas ainda enfrentam limitações relacionadas à atualização normativa, à consolidação da governança ambiental e à sistematização do monitoramento.

A análise regional reforçou a compreensão de que a institucionalização do PLS é influenciada por assimetria de capacidades institucionais e contextuais. Observou-se maior concentração de universidades em nível consolidado nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, ao passo que as regiões Norte e Centro-Oeste apresentaram maior incidência de instituições nos níveis incipiente e intermediário. Esse achado sugere que fatores estruturais, administrativos



e organizacionais exercem papel relevante na capacidade das IFES de implementar integralmente as diretrizes normativas relacionadas à sustentabilidade.

Do ponto de vista teórico, os resultados corroboram a literatura que compreende a sustentabilidade no setor público como um processo gradual de institucionalização, dependente da articulação entre instrumentos normativos, arranjos de governança, capacidades técnicas e prioridade política. O PLS, nesse contexto, confirma-se como um instrumento estratégico relevante, capaz de orientar práticas sustentáveis e de promover maior racionalidade no uso dos recursos públicos, desde que efetivamente integrado aos processos decisórios e aos mecanismos de controle e avaliação institucional.

No plano prático, o estudo aponta a necessidade de fortalecimento das capacidades institucionais das universidades que se encontram nos níveis incipiente e intermediário, especialmente no que se refere à atualização dos PLS, à aderência integral à Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023, à definição de metas e indicadores e à institucionalização do monitoramento por meio de relatórios periódicos. Ademais, os resultados podem subsidiar gestores públicos e órgãos de controle na formulação de estratégias de apoio técnico e normativo, visando à redução das desigualdades regionais e ao aprimoramento da governança ambiental no âmbito das IFES.

Como limitações, destaca-se o fato de que a pesquisa se baseou exclusivamente em análise documental, o que pode não capturar integralmente práticas informais, ações em curso ou iniciativas institucionais ainda não formalizadas ou publicitadas pelas universidades analisadas. Essa limitação é particularmente relevante para a interpretação de situações intermediárias de maturidade institucional, nas quais determinadas instituições apresentaram características simultâneas associadas a mais de um nível da matriz analítica, refletindo estágios de transição no processo de institucionalização dos PLS, conforme previsto pela abordagem teórica da MLP.

Nesse sentido, estudos futuros podem aprofundar a investigação por meio da adoção de abordagens qualitativas, tais como entrevistas com gestores, aplicação de questionários e estudos de caso, de modo a captar dinâmicas organizacionais, práticas informais e processos decisórios que não se encontram plenamente refletidos nos documentos institucionais analisados. Adicionalmente, sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa para outros tipos de instituições federais de ensino, bem como a realização de análises longitudinais que permitam acompanhar a evolução dos níveis de maturidade institucional ao longo do tempo, especialmente à luz da recente implementação da Portaria SEGES/MGI nº 5.376/2023.

Por fim, conclui-se que a aplicação da matriz analítica permitiu identificar avanços, lacunas e desafios na implementação dos PLS nas universidades federais brasileiras, reafirmando a importância destes planos como vetor de sustentabilidade e governança pública. O fortalecimento desse instrumento revela-se fundamental para a consolidação de uma gestão universitária mais sustentável, alinhada às diretrizes normativas e aos princípios do desenvolvimento sustentável no setor público.



Referências

BILAR, C.; SILVA, J.; NASCIMENTO, L. S. Desenvolvimento Sustentável: uma revisão sistemática da literatura brasileira. *Journal of Environmental Analysis and Progress*, v. 6, n. 2, p. 1–15, 2021.

BRASIL. Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Dispõe sobre critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e contratação de serviços ou obras pela administração pública federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 6 jun. 2012.

BRASIL. Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece critérios para elaboração dos Planos de Logística Sustentável na administração pública federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 nov. 2012. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 23 de agosto de 2021. Dispõe sobre os Planos de Logística Sustentável (PLS). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023. Estabelece o modelo de referência para elaboração dos Planos de Logística Sustentável. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 set. 2023. Seção 1.

CARDOSO, I. A. *Desafios da sustentabilidade na gestão pública: um estudo sobre a dificuldade na implementação de práticas sustentáveis*. Revista Práticas de Administração Pública, v. 9, p. e91020, 23 jun. 2025. DOI: 10.5902/2526629291020.

CORDEIRO, J. S.; LIMA, M. A.; BATISTA, R. F. Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: desafios para a implementação de práticas de gestão ambiental no Brasil. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 24, n. 2, p. 112–130, 2023.

DIAS, R. *Sustentabilidade: introdução à educação ambiental*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GEELS, F. W. The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 24–40, 2011.

GEELS, F. W.; SCHOT, J. Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 399–417, 2007.

KEMP, R.; SCHOT, J.; HOOGMA, R. Regime shifts and technological transitions: A multi-level perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 175–195, 1998.



MENSAH, J. Sustainable Development: Meaning, History, Principles, Pillars, and Implications for Human Action: Literature Review. *Cogent Social Sciences*, v. 5, n. 1, p. 1–21, 2019. DOI: 10.1080/23311886.2019.1653531.

RICKES, L. N. et al. Diagnóstico da implementação dos Planos de Logística Sustentável nas Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 11, n. 23, p. 167–182, 2024.

SCHOT, J.; GEELS, F. W. Strategic niche management and sustainable innovation: Towards a reconfiguration of the governance of innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 17–28, 2008.

SILVA, A.; MACHADO, D.; MOREIRA, M.; MUZZIO, H. Compras Públicas Sustentáveis em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). *Caderno Virtual*, v. 1, n. 59, 2024.

VIEIRA, I. L.; SILVA, E. R. da. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): análise da aderência de uma autarquia federal – Rio de Janeiro/RJ. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 11, n. 1, p. 234–252, 2022. DOI:10.59306/RGSA.V11E12022234-252.