

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES¹

COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY AT UNIVERSITIES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD EN LAS UNIVERSIDADES

Tadeu Botelho de Souza²
Angelo Augusto Valles de Sá Mazzarotto³

RESUMO

Neste trabalho são exibidos os resultados obtidos do planejamento estratégico sustentável da Universidade de São Paulo (USP), PUC de Minas Gerais, Universidade Federal de Viçosa (UFV), Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Os projetos tiveram como objetivo a implantação da coleta seletiva de resíduos, a redução de descartáveis para a boa manutenção do meio ambiente e a sustentabilidade nas vidas das pessoas e a economicidade de gastos. Dentro da perspectiva competitiva foi demonstrado qual das universidades apresentou o melhor projeto na visão sustentável. Para isto se realizou uma revisão bibliográfica por meio de diversos artigos voltados para área de sustentabilidade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico – Estratégia Competitiva – Planejamento Competitivo – Sustentabilidade.

ABSTRACT

This work shows the results obtained from the sustainable strategic planning of the University of São Paulo (USP), PUC de Minas Gerais, Federal University of Viçosa (UFV), Federal Center for Technological Education Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) and the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS). The projects aimed at implementing selective waste collection, reducing disposables for good environmental maintenance, sustainability in people's lives and cost savings. Within the competitive perspective, it was shown which of the universities presented the best project in the sustainable view. For this, a literature review was carried out through several articles focused on the area of sustainability.

Keywords: Strategic planning – Competitive Strategy – Competitive Planning - Sustainability

ABSTRACTO

Este trabajo muestra los resultados obtenidos de la planificación estratégica sostenible de la Universidad de São Paulo (USP), PUC de Minas Gerais, Universidad Federal de Viçosa (UFV), Centro Federal de Educación Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET / RJ) y Federal Universidad de Mato Grosso do Sul (UFMS). Los proyectos tenían como objetivo implementar la recogida selectiva de residuos, la reducción de los desechables para un buen mantenimiento ambiental, la sostenibilidad en la vida de las personas y el ahorro de costes. Dentro de la perspectiva competitiva, se mostró cuál de las universidades presentó el mejor proyecto en la mirada sustentable. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica a través de varios artículos enfocados al área de sostenibilidad.

¹ Artigo publicado como fruto de parceria internacional, institucional entre a UniEnsino e a UDE.

² Mestrando em Administração e Direção de Empresas - Universidad de la Empresa (UDE) - E-mail: tadeubs33@gmail.com

³ Dr. e professor da UniEnsino, coordenador geral do EaD, em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE) – E-mail: vallesdesa@gmail.com

Palabras-clave: Planificación estratégica - Estrategia competitiva - Planificación competitiva - Sostenibilidad.

INTRODUÇÃO

Segundo Rovina (2018)

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada. Em outras palavras, a empresa reconhece a sua situação atual e faz uma projeção de futuro, isto é, como ela deseja estar daqui a alguns anos. Essa visão de longo prazo prevê mudanças que ajudem na diferenciação de negócio. O planejamento estratégico funciona como um GPS. Você primeiro precisa construir um consenso sobre onde quer ir para então calcular uma rota até o destino. Não dá para planejar uma rota sem saber aonde ir, mas também não dá para ir sem planejar uma rota. E se no caminho uma rua estiver interditada, será necessário desviar e recalculando a rota. Apesar disso, apenas essa definição não dá conta de toda a complexidade do que é planejamento estratégico. É preciso levar em consideração algumas características que estão implícitas no conceito apresentado anteriormente, mas que merecem uma explicação mais detalhada.

Nos últimos anos o planejamento estratégico na visão de sustentabilidade nas empresas também tem se estendido para as entidades públicas municipais, estaduais e federais. Essas entidades têm se comprometido para a melhoria do impacto das atividades do meio ambiente. Este comprometimento atende em grande escala as demandas sociais visando melhorias eficazes na gestão de resíduos, como a não utilização de utensílios descartáveis, projetos de coleta seletiva, dentre outros.

Baseado nessas circunstâncias, as universidades também passam a ter uma relevância no procedimento de introdução de práticas sustentáveis. Conforme Tripolone e Alegre (2006, p.34), “uma universidade é o lócus privilegiado, onde os participantes do processo educacional interagem, desenvolvendo e adquirindo conhecimento e habilidades, com o objetivo de entender e agir sobre uma realidade que os cerca”.

Conforme Leite (2012)

Desde os anos 1960, a temática ambiental vem se incorporando ao debate mundial e gradativamente ganhando destaque nas agendas internacionais. Entretanto, foi a partir dos anos 1990 que as Instituições de Ensino Superior (IES) definitivamente se engajaram na discussão do desenvolvimento sustentável, avançando além das iniciativas isoladas de controle ambiental e de busca de eficiência energética, até então praticados em algumas universidades.

Conforme CORAL, E (2002),

No cenário atual, a temática sustentabilidade ainda é vastamente discutida e possui inúmeros conceitos e interpretações. A percepção de que o planeta Terra precisa entrar em equilíbrio nas dinâmicas econômica, social e ambiental é crescente na sociedade, visto as interações de produção e consumo a partir dos recursos finitos disponíveis. A responsabilidade em balancear esse tripé da sustentabilidade é coletiva e está no governo, nas empresas e na sociedade como um todo.

As instituições de ensino superior vêm construindo durante os últimos sessenta anos um planejamento estratégico para a educação ambiental tentando aprimorar medidas de sustentabilidade. Essas medidas têm sido discutidas ao longo desses anos com o intuito de assegurar que as instituições gerem riquezas com o propósito voltado para área ambiental.

Conforme Fleury (2009),

As universidades possuem papel decisivo no mundo da nova mobilidade que se aproxima. Embora estejam imersas numa crise de identidade, causada pela mercantilização do ensino, pela educação sem fronteiras criada pelas novas tecnologias e pelas exigências do desenvolvimento sustentável, dentro da universidade encontramos ambiente propício para construção de uma visão crítica da sociedade que vivemos. O tripé ensino, pesquisa e extensão, interdisciplinar e transdisciplinar, tem todas as condições de abrir caminhos e mostrar soluções. Desde a Conferência da Terra (Rio, 1992), até Kyoto, passando pela Agenda 21, e certamente em Copenhague, as universidades foram e estão sendo chamadas a exercer seu papel de liderança no desenvolvimento sustentável. É de dentro das universidades que saem engenheiros, arquitetos e professores. Com eles é que contamos para uma revisão de conceitos e nova visão da cidade. Além do mais, a vida interna no campus, mesmo sofrendo pressão direta da sociedade com a qual se interliga, é ambiente propício para práticas inovadoras necessárias como reciclagem, prédios verdes, restrição a automóveis e prioridade aos meios de transporte limpos e sustentáveis.

Portanto, o objetivo deste artigo é proporcionar uma análise sobre a importância de se pensar de maneira estratégica sustentável dentro das instituições de ensino. Destaca-se que as universidades devem realizar um bom planejamento de forma estratégica sustentável, entretanto não com a visão de competitividade, ou de obtenção de resultados financeiros, mas sim, de modo que sejam produzidas boas práticas em defesa do meio ambiente e que gerem resultados sustentáveis a ser reproduzidos e implementados em outros setores da sociedade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A proposta, por exemplo, do planejamento estratégico competitivo na perspectiva da sustentabilidade nas universidades é estabelecer um modelo de apresentação que sirva como base de comparação (o melhor projeto sustentável) entre as universidades. Além disso, estabelecer também um processo organizado e coerente para lidar com acontecimentos que se caracterizam pela informação, dificuldade e atividade ambiental.

Nesse sentido é destacado o artigo da Pantaleão (2018),

As universidades são, entre todos os graus de ensino, instituições de excelência altamente especializadas nas ciências e preparadas para formar alunos por meio de princípios sistêmicos, éticos e interdisciplinares. O engajamento dos atores da comunidade acadêmica, partindo da alta administração das Instituições de Ensino Superior, é primordial para que a gestão ambiental seja implementada e se mantenha atuante de forma crescente e equilibrada.

De acordo com Cunha et al (2014) as funções de uma IES dividem-se em quatro partes:

- Ensino e aprendizagem: formação dos futuros líderes e tomadores de decisão;
- Pesquisa: investigação de paradigmas, soluções e valores;
- Operações e infraestrutura: modelos e exemplos práticos;
- Coordenação e comunicação com a sociedade (comunidade acadêmica e externa).

Percebe-se que em um primeiro momento foi identificado pela autora Pantaleão (2018) que um modelo prático de um planejamento na visão sustentável necessita de uma boa comunicação com a sociedade (comunidade acadêmica e externa) e depois a implementação da solução como um todo para o bom desenvolvimento das atividades de encerramento do projeto sustentável nas universidades.

Planejamento estratégico com o uso de descartáveis

Conforme essas etapas sejam bem realizadas dentro de um planejamento sustentável considera importante a definição de uma metodologia de acompanhamento de projetos que sirva como base para a continuidade.

Sendo assim já podemos observar alguns planejamentos sustentáveis sendo executado em Universidades de todo o Brasil. Segundo o artigo Santo (2018), A Universidade de São Paulo, por exemplo, não utiliza mais copos descartáveis, ainda assim, mantém um programa de *compostagem* dos resíduos originados em seus refeitórios produzindo adubos que são utilizados nos campus, ou seja, acaba diminuindo a geração de resíduos, reduz o custo com a

destinação para os aterros sanitários, bem como, interfere diretamente na sua vida útil e ainda economiza na compra de adubos para suas aulas, para culturas e plantios, visto que a universidade possui cursos como o de Agronomia e Ciências Biológicas.

Ainda seguindo essa linha de raciocínio, outras universidades adotam essas mesmas medidas de estratégias. Podemos observar no artigo de Laureano et al. (2011)

A PUC Minas em Betim conta com uma Comissão de Sustentabilidade, cujas atividades descritas em seu relatório de 2010 foram orientadas para a promoção de um consumo responsável, ajustado à política dos Rs (Repensar, Reduzir, Reutilizar e Reciclar), e sua ampliação por meio da adoção de novos conceitos: Reeducação, Respeito a si mesmo, Respeito ao próximo e Responsabilidade por suas ações. Entre as principais ações executadas pela comissão, encontram-se: a diminuição do consumo de copos descartáveis, a prática da redução do papel e sua reutilização, a implantação da coleta seletiva e o monitoramento do abrigo de resíduos recicláveis. O projeto visa diminuir o uso de copos descartáveis pelos funcionários por meio da substituição por canecas de porcelana. Com o apoio do Setor de Infraestrutura da PUC Minas em Betim, observou-se que boa parte do consumo do material provinha do uso por parte dos próprios funcionários da unidade, ou seja, um público que possui fluxo contínuo na Universidade e que permanece em locais apropriados tanto para o consumo de líquidos como para o armazenamento de um recipiente permanente, caso esse fosse disponibilizado. A primeira etapa do programa consistiu em pesquisa sobre o nível de aceitação do público-alvo quanto à substituição dos copos, tendo como resultado a aprovação pela maioria dos funcionários. Ao final de 8 meses, o monitoramento constatou a redução de aproximadamente 50% do volume de copos descartáveis gastos.

Coleta seletiva nas universidades

Além dos projetos da utilização de descartáveis, outras universidades adotam vários outros projetos de sustentabilidade. A Universidade Estadual da Paraíba, por exemplo, adotou um planejamento sustentável baseado na coleta seletiva.

Segundo Souza et al.(2013)

A coleta seletiva, no Brasil iniciou na cidade de Niterói, no bairro de São Francisco, em abril de 1985, como o primeiro projeto documentado e sistemático. Diante disto começou a crescer o número de municípios que passou a praticar a coleta, foram identificados 82 programas de coleta seletiva em 1994, iniciados, a partir de 1990. A Alemanha, Japão, Holanda, Canadá e os Estados Unidos da América, são considerados os países que mais utilizam das práticas ecológicas, como exemplo de tais práticas está a coleta seletiva, que reduz o volume dos resíduos sólidos urbanos, tão nocivos à saúde humana. A coleta do lixo é uma responsabilidade do governo e um direito da sociedade, mais o que ocorre é que tal coleta está se tornando ineficaz, tanto pelo recolhimento inadequado, quanto pela falta de um espaço apropriado para armazenagem dos resíduos. A coleta seletiva é uma alternativa ecologicamente correta que desvia do destino em aterros sanitários ou lixões, resíduos sólidos que poderiam ser reciclados. No Brasil existe coleta seletiva em cerca de 135 cidades e na maior parte dos casos a coleta é realizada pelos catadores organizados em cooperativas ou associações de bairro, onde existe ou existiu alguma Educação Ambiental, que despertou essas ações ambientais. A Coleta seletiva deve ser vista como uma corrente de três elos: Destinação, Logística e Educação Ambiental. Se

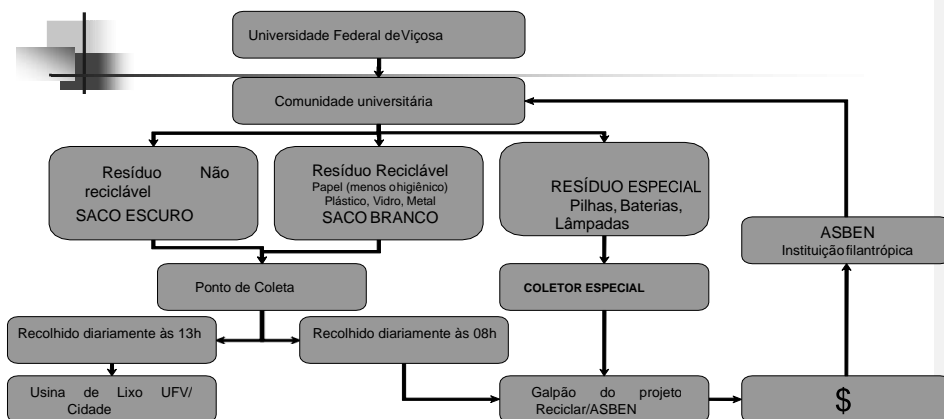
um deles não for planejado a tendência é o programa de coleta seletiva não perseverar. O planejamento deve ser feito do fim para o começo da cadeia, ou seja, primeiro pensar em qual será a destinação, depois a logística e por fim o programa de educação ambiental.

O projeto de coleta seletiva tem sido implementado em diversas universidades de todo o Brasil. Podemos observar também na Universidade Federal de Viçosa de como que o planejamento de coleta foi executado na prática.

Segundo Puschmann et al.(2014)

Atualmente, a coleta seletiva no campus da UFV ocorre da seguinte maneira: os materiais, potencialmente recicláveis, são separados seletivamente do restante dos resíduos sólidos pelos funcionários de limpeza de cada setor/prédio da UFV, colaboradores do Projeto Reciclar/ASBEN. Os materiais são dispostos para a coleta seletiva nos 53 Pontos de Coleta espalhados pelo campus. A coleta seletiva ocorre com frequência diária em todo o campus a partir das 8:00h da manhã, com o uso de um caminhão basculante. Os resíduos orgânicos são coletados diariamente, no turno da tarde, e destinados à Usina de Triagem da UFV/Prefeitura de Viçosa. Os materiais inertes coletados seletivamente são levados ao galpão do Projeto Reciclar/ASBEN, onde é feita uma triagem específica em função da qualidade e tipo dos materiais reciclados. O papel é separado em papel branco, colorido, misto, jornal e papelão. Os materiais plásticos em PET, plástico rígido, plástico filme, sacolas plásticas e copos descartáveis. Os metais em alumínio e metais ferrosos. Os vidros são separados pela cor branca e verde. Os papéis e papelão, os plásticos e os metais são prensados e estocados para posterior venda e comercialização. Os recursos obtidos com a comercialização dos materiais reciclados são destinados à Associação Beneficente de Auxílio a Estudantes e Funcionários da UFV, ASBEN. Lâmpadas, baterias e pilhas são coletadas também de forma seletiva no campus da UFV, existindo coletores especiais para a destinação desses resíduos especiais, que são levados ao galpão do Projeto Reciclar/ASBEN e, posteriormente, destinados ao aterro municipal de Viçosa. Na Figura 1 é apresentado o resumo da estruturação atual do Projeto Reciclar/ASBEN, no campus da UFV.

Figura 1 – Fluxograma da coleta seletiva - Projeto Reciclar / ASBEN UFV



Fonte: Puschmann (2014) - adaptado pelos autores

No Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) já existem projetos de coleta seletiva que estão sendo executados na prática. O planejamento estratégico na construção desse projeto começou no ano de 2016 e colocado em prática em 2017. A coleta seletiva visa à melhoria para a destinação do lixo.

As latas de lixos encontrados no CEFET RJ são separadas em metal, vidro, plástico e papel para facilitar a coleta e diminuir as chances de impactos para o meio ambiente e para o planeta, incluindo a vida humana. Essa criação teve a colaboração de estudantes, professores e técnicos administrativos.

Nesse sentido é destacado o artigo de Scotelano et al. (2016)

Em outubro de 2006, foi instituído o decreto n. 5.940 a fim de regulamentar a coleta seletiva pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis. Assim, com a instituição do decreto, torna-se obrigatória a separação dos resíduos recicláveis descartados pelas instituições públicas federais (BRASIL, 2006). Em atendimento ao dispositivo legal se faz imperativo que os órgãos públicos federais se preocupem em constituir uma comissão de coleta seletiva solidária. Esta comissão deve ser composta por no mínimo três servidores, capazes de implantarem e supervisionarem a separação dos resíduos recicláveis descartados e destiná-los para as associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis (BRASIL, 2006). Considerando que as instituições públicas federais de ensino fazem parte dos órgãos e entidades públicas federais mencionados no referido decreto, obriga-se, portanto, ao CEFET-RJ, sua adaptação a essa realidade. Para tanto a instituição é premiada ao estabelecimento de atividades a serem desenvolvidas mediante projetos que por sua vez se orientam por metodologia específica. No tocante à gestão de resíduos a metodologia do gerenciamento de projeto vem contribuir para os fins que pretende a legislação.

Nota-se que a ação desse planejamento passa por todos os setores dentro das universidades em geral, desde estudantes e professores até os técnicos administrativos. Seguindo essa linha de raciocínio podemos observar a importância de todos os membros que compõe as universidades na participação do planejamento sustentável.

A importância dos colaboradores e a preocupação com os gastos públicos em um planejamento sustentável

A participação dos colaboradores dentro de um planejamento sustentável é de extrema importância. De acordo com Cominetti (2021), a autora enfatiza essa importância dos colaboradores em projetos sustentáveis dentro das Universidades e especificamente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,

A UFMS tem demonstrado sua preocupação por meio de ações baseadas na proteção ambiental, no equilíbrio econômico e na consciência da sua responsabilidade social. Ela promove um ambiente que encoraja e sensibiliza não só a comunidade universitária, mas também a sociedade a se engajar em ações sustentáveis. É importante ressaltar que a sustentabilidade não se restringe à causa ambiental, mas também envolve ações de governança social e corporativa”, aponta o diretor da Diretoria de Desenvolvimento Sustentável (Dides), Leonardo Chaves de Carvalho. O diretor ressalta que a sustentabilidade é um dos pilares norteadores da atual gestão, junto à governança e à inovação. “Para alcançar esses pilares as ações sustentáveis estão amparadas e são coordenadas por diversos setores da Universidade como as pró-reitorias, as unidades aqui na Cidade Universitária e os câmpus. E, para auxiliar todas as ações de sustentabilidade, em janeiro de 2021 foi criada a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável (Dides)”, explica. Além de uma Política de Sustentabilidade, por meio da qual a UFMS busca a proteção da saúde das pessoas; o atendimento às necessidades dos servidores e colaboradores no que se refere à acessibilidade, à qualidade de vida no ambiente de trabalho e a desenvolvimento pessoal e profissional; a adoção de práticas sustentáveis que envolvam toda a comunidade universitária; e a qualidade do meio ambiente na instituição; entre outros objetivos; a Universidade possui também o Plano de Logística Sustentável (PLS), vinculado à Política de Sustentabilidade e ao Plano de Governança Institucional. Por meio do PLS, o intuito é estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade e de racionalização de gastos e de processos, promovendo maior eficiência nos gastos públicos, com excelência na gestão e redução contínua dos impactos socioambientais.

Observa-se que na UFMS a política de sustentabilidade visa um planejamento onde as práticas sustentáveis são voltadas para a proteção da saúde das pessoas e o atendimento às necessidades dos servidores e colaboradores. Outro ponto abordado pela autora Ariane Cominetti, é a implementação pela Universidade de Mato Grosso do Sul com a racionalização

de gastos e de processos, promovendo maior eficiência nos gastos públicos, com excelência na gestão e redução contínua dos impactos socioambientais.

O orçamento nas universidades públicas tem sido mais escasso nos últimos anos e, portanto, toda ideia de economicidade para evitar gastos públicos é plausível. A ideia de um bom planejamento estratégico de sustentabilidade na visão orçamentária também é um fator determinante para o andamento de todos os projetos citados anteriormente.

Segundo Coral (2017),

A Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável colocam órgãos e entidades governamentais vinculados ao desafio de efetivamente prestar contas à sociedade das ações focadas neste novo modelo, sendo que a própria sociedade, por meio de um controle social passa a exigir um Orçamento que seja efetivamente sustentável e não voltado, apenas, para o equilíbrio econômico-financeiro das contas públicas.

METODOLOGIA

O fundamento da pesquisa está consequentemente na busca do conhecimento. Esta indagação engloba uma série de etapas, e é regida por normas, instrumentos e procedimentos, utilizados com o intuito de descobrir a verdade dos fatos, e é conhecido como o método científico. A ciência com esses procedimentos de investigação científica estabelece a pertinente metodologia de investigação científica (IMANHA-ENCINAS, 2019).

Este trabalho foi realizado com a intenção de pesquisar como tem sido elaborada a implementação do projeto sustentável nas universidades e preparar uma base de comparação para avaliar qual universidade apresentou o melhor projeto de sustentabilidade. A preparação do trabalho foi através de uma revisão bibliográfica de diversas universidades com o intuito de averiguar como foram planejados e elaborados os projetos de sustentabilidade.

As bases de dados das pesquisas foram: Portal de Periódicos da Capes, Scielo, livros e dentre outros.

Para aplicação do estudo foi feita uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório. Seu foco está no caráter subjetivo do objeto analisado. Em outras palavras, busca compreender o comportamento do consumidor, estudando as suas particularidades e experiências individuais, entre outros aspectos (Rocha, 2015).

Realizou-se uma investigação de artigos publicados sobre sustentabilidade nas universidades, desta forma, a metodologia explicada foi uma elaboração de uma proposta de exemplos que ajude na implantação de um programa de resíduos que auxiliará no encaminhamento dos resíduos recicláveis nas universidades.

Em um primeiro momento foi feito um levantamento de como foi elaborado o planejamento estratégico dos projetos de insumos descartáveis. Projetos que foram muito bem enfatizados pelos autores Santos (2018) e Laureano et al. (2011).

Em um segundo momento, foi relatado os projetos de coleta seletiva, através dos artigos dos autores Souza et al.(2013), Puschmannet et al.(2014) e Scotelano et al.(2016).

No terceiro momento, os artigos de Comineti (2021) e Coral (2017), enfatizaram-se a sustentabilidade nas vidas das pessoas e a economicidade de gastos.

Portanto, perceberam-se, com o resultado desta pesquisa, que diferentes universidades apresentaram diferentes projetos de sustentabilidade em seus *Campi*, sendo que cada uma delas apresentaram diferentes formas de planejamentos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proporcionou identificar que as intuições de ensino enfrentaram desafios para uma boa realização de seus projetos, com a logística das aplicações de resíduos descartáveis, implementação da coleta seletiva e economicidade de gastos públicos.

Apesar do debate sobre o planejamento sustentável nas universidades notou-se que sua implementação ainda é passiva de crescimento no cenário nacional, ou seja, encontra-se em formação de desenvolvimento principalmente por um número pequeno de universidades que aderiram as práticas sustentáveis.

Na perspectiva competitiva o melhor planejamento na conclusão desse estudo foi o planejamento estratégico realizado pela UFV onde o projeto se demonstrou mais que consolidado com ferramentas e mecanismos (conforme figura 1) que apresentou todo o passo a passo e toda a estrutura realizada no processo de coleta seletiva. O Fluxograma apresentado pela UFV demonstrou a eficácia da coleta e como que essa coleta faz parte do cotidiano da Universidade Federal de Viçosa. As outras universidades citadas nesse estudo também apresentaram bons desempenhos com seus projetos sustentáveis e conseqüentemente seus resultados não ficaram a desejar.

Apesar de todo o estudo apresentado, verifica-se que o caminho ainda é longo para a implantação das práticas sustentáveis nas universidades em geral e que um sistema de gestão voltada exclusivamente para essas práticas seria ideal para um bom desenvolvimento dentro das instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/artigos/sustentabilidade>> Acesso em: 14 Setembro 2021.

TRANSPORTEATIVO. Disponível em: < <http://transporteativo.org.br/wp/2009/10/26/importancia-das-universidades> > Acesso em: 16 Setembro 2021.

MUNDOLIVRE. Disponível em: < <https://mundolivrefm.com.br/4-em-cada-10-brasileiros-nao-separam-o-lixo-aponta-pesquisa-ibope/> Acesso em: 20 Setembro 2021.

PUSCHMANN et al. **Projeto Reciclar - Implantação da Coleta Seletiva no Campus da UFV**, Belo Horizonte 2004.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** 05 de novembro de 2002. 275f.

LIMA, **O Orçamento Público como Instrumento de Efetivação das Políticas Públicas e Garantia de Sustentabilidade.** Itajaí, agosto de 2017.

SOUZA et al. **Práticas Ecológicas e Coleta Seletiva na Universidade Estadual da Paraíba**, Campina Grande, 2013.

ROVINA. **O que é Planejamento Estratégico: entenda o conceito de uma vez por todas!**, 2018.

RUSCHEINSKY, **Ambientação nas Instituições de Educação Superior no Brasil.** 8. ed. atual. – São Paulo 2014.

COMINETI, **Diversas ações fortalecem sustentabilidade na Universidade - UFMS.** Mato Grosso do Sul 2021.

SANTOS, F.R. **As Universidades e a Sustentabilidade Ambiental - Volume 10/Edição 2018.**

PIACITELLI; ROVEDA. **Panorama Sustentabilidade nas Universidades** – uma visão crítica- 2018.

PANTALEÃO et al. **Sustentabilidade em campi universitários: um estudo de caso do grupo Aliança Internacional das Universidades de Pesquisa-** São Paulo, 2018.

SCOTELANO et al. **O Uso das Práticas de Gerenciamento de Projetos na Implementação de Programa de Resíduos – Um Estudo de Caso no Cefet -RJ** Petrópolis RJ 2016.

EYERKAUFER et al. **Planejamento Estratégico para Desenvolvimento Sustentáveis Local Sob a Ótica da Governança Pública,** 2016.