

ALINHAMENTO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS) AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR) COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE

Bruno Ruthes de Lima¹

Edelvino Razzolini Filho²

RESUMO

Atualmente, uma temática que não tem a atenção merecida é a questão do alinhamento do Plano de Logística Sustentável (PLS) das instituições públicas de ensino com o Planejamento Estratégico (PE), e como uma ferramenta de competitividade. Com essa perspectiva, objetivou-se identificar as variáveis de investigação, juntamente das possibilidades de melhorias nesse processo de alinhamento dos dados entre as ferramentas de gestão e de planejamento do Instituto Federal do Paraná (IFPR). Como fundamentação teórica foram abordados a administração pública e o IFPR de forma breve, enquanto o PLS foi relatado detalhadamente, juntamente das bases conceituais da sustentabilidade, e, por fim, identificou-se o PE juntamente com o direcionamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com o intuito de aumentar a competitividade. O objetivo deste estudo é alinhar o PLS ao PE do IFPR como ferramenta de competitividade e como forma de estímulo para o aumento do diferencial competitivo no mercado. Metodologicamente, foi adotada a pesquisa com base em revisão da literatura, onde são apresentadas e discutidas diversas concepções teóricas acerca do tema, de modo a descrever e caracterizar diferentes pensamentos. Dentre os principais resultados obtidos, identificou-se que faltam avanços no PLS regido pela IN 10/2012, pois a norma interpreta os três pilares da sustentabilidade de forma precipitada, superficial ou generalizada, visando mais na economia com a diminuição da utilização de materiais e serviços, por meio de práticas de racionalização, do que no impacto ambiental, ou seja, com uma percepção incompleta da sustentabilidade, típica de ações que objetivam apenas redução de gastos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; Sustentabilidade; Engenharia Ambiental; Instituições Públicas; Logística Sustentável.

ABSTRACT

Currently, a thematic that does not receive the attention it deserves is the issue of aligning the Sustainable Logistics Plan (PLS) of public educational institutions with Strategic Planning (SP), and as a tool for competitiveness. With this perspective, the objective was to identify the investigation variables, together with the possibilities of improvements in this data alignment process between the management and planning tools of the Federal Institute of Paraná (IFPR). As a theoretical foundation, the public administration and the IFPR were briefly discussed, while the PLS was reported in detail, along with the conceptual bases of sustainability, and, finally, the SP was identified along with the direction to the Institutional Development Plan (PDI) to increase competitiveness. The objective of this study is to align the PLS with the IFPR's SP as a competitiveness tool and as a way of stimulating the increase of the competitive differential in the market. Methodologically, research was adopted based on a review of the literature, where various theoretical conceptions on the subject are presented and discussed, to describe and characterize different thoughts. Among the main results obtained, it was identified that there is a lack of advances in the PLS ruled by IN 10/2012, as the standard interprets the three pillars of sustainability in a hasty, superficial or generalized way, aiming more at the economy with the reduction in the use of materials and services, through rationalization practices, rather than the environmental impact, that is, with an incomplete perception of sustainability, typical of actions that only aim to reduce expenses.

KEYWORDS: Planning; Sustainability; Environmental Engineering; Public Institutions; Sustainable Logistics.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduado em Qualidade Pública e Responsabilidade Fiscal e mestrando em Administração de Empresas na Universidad de la Empresa, Montevideu, Uruguai. E-mail: brunoruthes@gmail.com

² Graduado em Administração, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção. Professor da Universidade de la Empresa - UDE. E-mail: razzolini@razzolini.adm.br

INTRODUÇÃO

É importante para as futuras gerações que a civilização viva em harmonia com a natureza, preservando-a, e há um aumento gradativo da preocupação da sociedade mundial a respeito, tanto no meio acadêmico pelos inúmeros trabalhos publicados, quanto por diversas iniciativas de governo pelo mundo, objetivando a viabilização de alternativas para que possa haver o desenvolvimento sustentável. O setor público é um importante instigador da economia e, portanto, deve ser um grande fomentador do desenvolvimento sustentável, mesmo que, infelizmente, o presente interesse público seja adverso, já que os beneficiários serão as gerações futuras. E para este embate entre interesses presentes e ideais futuros, uma possível solução seria a formulação de políticas públicas para criar ações governamentais e, simultaneamente, realizar análises destas ações para, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso destas ações.

Uma forma de promover o desenvolvimento nacional sustentável seria por intermédio das compras públicas sustentáveis, que é tratada na legislação de forma retórica, subalterna e facultativa, não dando a devida importância. Nesta pesquisa a proposta é indicar o alinhamento do Plano de Logística Sustentável (PLS) com o planejamento estratégico do Instituto Federal do Paraná (IFPR) como ferramenta de competitividade e como forma de estímulo para o aumento do diferencial competitivo no mercado. Por exemplo, pode ser um estímulo para o desenvolvimento de um modelo de processo potencializador das compras sustentáveis no IFPR, com intuito de aumentar a efetividade e trazer à tona preceitos de sustentabilidade tanto no processo de contratação de serviços, de aquisição de materiais e equipamentos, e de investimentos em infraestrutura quanto na logística reversa.

Diante desta breve contextualização, a questão norteadora desta proposta de pesquisa pode ser assim caracterizada: **Como alinhar o Plano de Logística Sustentável (PLS) ao planejamento estratégico do Instituto Federal do Paraná (IFPR) como ferramenta de competitividade?** Após a formulação da questão norteadora a ser respondida, estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo, (i) propor o alinhamento do Plano de Logística Sustentável (PLS) ao planejamento estratégico do Instituto Federal do Paraná (IFPR), como ferramenta de competitividade, para estimular o diferencial competitivo da Instituição no mercado educacional paranaense.

Na sequência, se apresenta a metodologia de pesquisa proposta para a realização do estudo, como forma de orientar as ações dos autores na consecução do objetivo estabelecido.

METODOLOGIA

Este estudo pode ser considerado como pesquisa descritiva. Segundo Cervo e Bervian (2002), trata-se de uma pesquisa que visa observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, trabalhando sobre dados ou fatos obtidos da própria realidade. Além disso, este estudo pode ser considerado, também, como uma pesquisa aplicada, pois tem como característica a busca por soluções concretas para problemas de fins práticos e reais (Cervo e Bervian, 2002).

Como objeto de pesquisa, esta investigação pode ser considerada, também, como um estudo de caso, por meio da exploração dos dados entre as ferramentas de gestão e de planejamento do Instituto Federal do Paraná (IFPR), além de pesquisa ação participante, tendo em vista um dos autores ser servidor do IFPR. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 67), o estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo”.

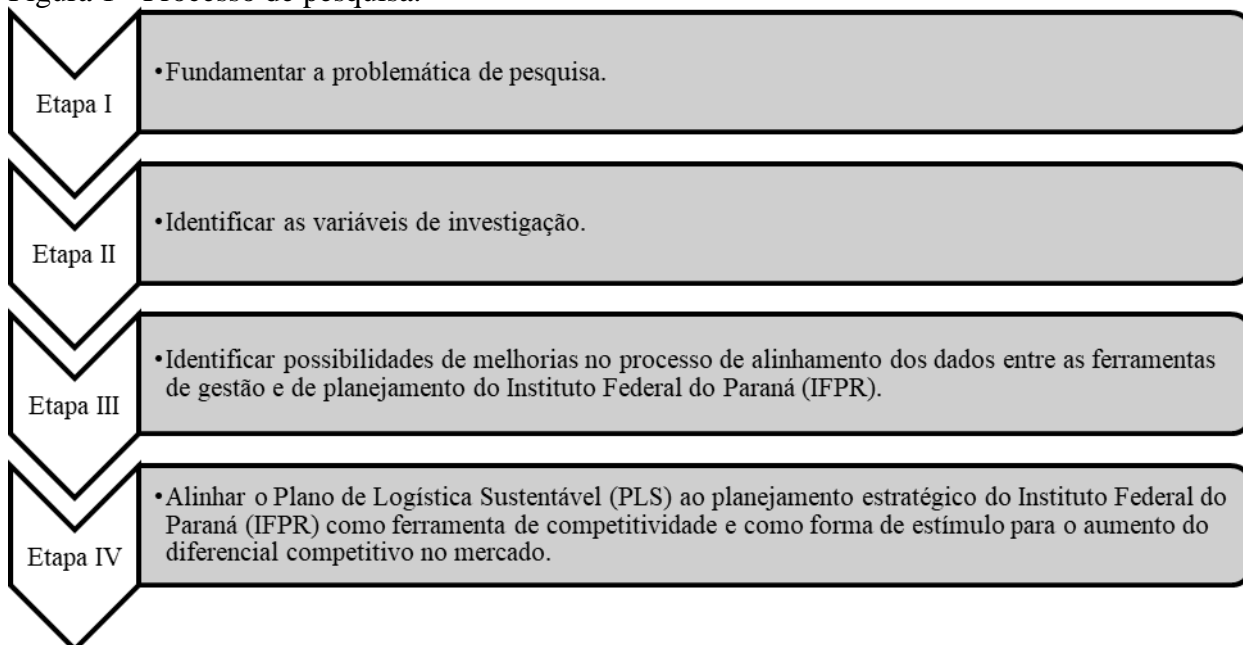
Para o desenvolvimento desta pesquisa, primeiramente, foi construído um arcabouço teórico para explorar o tema e fundamentar sua problemática, conforme apresentado na Etapa I da Figura 1, como também para levantar as variáveis de investigação (Etapa II da Figura 1).

Este estudo pode ser classificado, também, segunda sua natureza de pesquisa, como pesquisa qualitativa, pois visa fornecer subsídios para identificar possíveis melhorias no processo de alinhamento dos dados entre as ferramentas de gestão e de planejamento do Instituto Federal do Paraná (IFPR) (conforme Etapa III da Figura 1).

Por fim, na Etapa IV, foi apresentada a proposta de alinhamento do Plano de Logística Sustentável (PLS) ao planejamento estratégico do Instituto Federal do Paraná (IFPR), como ferramenta de competitividade, para estimular seu diferencial competitivo no mercado, buscando responder a problemática de pesquisa e ao objetivo geral da proposta deste trabalho. Uma forma de se perceber a realização do processo de pesquisa realizado neste trabalho se encontra representada na figura 1, a seguir.

As Etapas I e II levaram à fundamentação teórico-empírica do trabalho e à identificação das variáveis a serem investigadas para a concretização do estudo realizado. Destacando-se que o trabalho foi realizado a partir da perspectiva do planejamento estratégico em uma visão da sustentabilidade, visto que as organizações precisam, hoje, preocupar-se com as gerações futuras, em todas as suas atividades (o que implica nas ações que impactam o ambiente de atuação dessas organizações).

Figura 1 - Processo de pesquisa.



Fonte: os autores

Na continuação, se apresentam os elementos teóricos que fundamentaram o trabalho, de forma a permitir a compreensão da problemática estabelecida, do problema de pesquisa e do objetivo a ser atingido.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção é apresentado o referencial teórico que suporta essa pesquisa e foi estruturado em duas subseções. A primeira subseção aborda a administração pública e o IFPR de forma breve, enquanto o plano de gestão de logística sustentável (PLS) foi abordado detalhadamente, com as definições dos pilares da sustentabilidade logo após. Na segunda subseção se identifica o planejamento estratégico juntamente com o direcionamento ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com o intuito de aumentar a competitividade.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, O IFPR E O PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

A Administração Pública (AP) tem como foco servir o cidadão e o Estado de acordo com o escopo de cada órgão e entidade públicos, com a finalidade do bem comum e de todos. Seguindo esse ideal, o Instituto Federal (IF) como instituição pública de ensino superior, básico e profissional, oferece educação profissional e tecnológica gratuita nas diferentes modalidades e níveis de ensino. De acordo com o artigo 5º, referente a Lei nº 11.892 que criou a instituição em 2008, são 38 IFs existentes atualmente no país.

Afunilando ao Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), que é um dos alvos desta pesquisa, o qual tem o papel principal de ferramenta de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública (IN n. 10, 2012), e relacionando ao tripé da sustentabilidade, ou *Triple-Bottom-Line*, com suas três bases conceituais, ou três elementos essenciais do denominado “capitalismo sustentável” (Elkington, 2012), ou os elementos da chamada “terceira onda”, em que Elkington apresenta a denominada “teoria dos três pilares”, apresentando a linha do pilar econômico (ou *profit*), o pilar ambiental (ou *planet*) e, por fim, o pilar social (ou *people*); nessa perspectiva, a normatização segue uma organização que será apresentada a seguir.

Para a elaboração do PLS, devem ser atendidas as diretrizes estipuladas pelo artigo 5º da Lei nº 14.133 (2021), que era o artigo 3º da revogada Lei nº 8.666 (1993), pelo Decreto nº 7.746 (2012) e pela IN MPOG/SLTI nº 10/2012, além de outras orientações normativas que também se mostram úteis, como será descrito sucintamente abaixo.

O dispositivo do artigo 3º da revogada Lei nº 8.666 de 1993 e do artigo 5º da vigente Lei nº 14.133 de 2021, os quais tratam das bases econômica, ambiental e social, destina a licitação à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, à garantia (i) da observância do princípio constitucional da isonomia, (ii) da seleção da proposta mais vantajosa para a administração e (iii) do processamento e julgamento em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O Decreto nº 7.746 de 2012, também abordando as bases econômica, ambiental e social, regulamentou o artigo 3º da Lei nº 8.666 de 1993, com a finalidade em estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e instituiu a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP). A Instrução Normativa nº 10 de 2012 estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746 (2012).

Concernente às outras orientações normativas que também são úteis, a Instrução Normativa nº 205 (1988) se refere às bases econômica e ambiental ao tratar da racionalização com minimização de custos para a Administração Pública. O Decreto nº 10.936 (2022) e a Resolução CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) nº 275 (2001) dizem respeito à base ambiental, mais especificamente à logística inversa, e a Instrução Normativa nº 01 (2010) dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras. Concernente à base social, o Decreto nº 9.991 (2019) dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal.

Para a elaboração do PLS, e conforme a redação do artigo 5º da IN nº 10/2012, é necessário conter nesse plano, no mínimo, (i) a atualização do inventário de bens e materiais do órgão ou entidade e a identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição; (ii) as práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços; (iii) as responsabilidades, a metodologia de implementação e a avaliação do plano; e (iv) as ações de divulgação, conscientização e capacitação.

Importante evidenciar algumas definições dos pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade, respectivamente. Começando com o aspecto econômico, Buzatto *et al.* (2013) em estudo sobre empresas do segmento têxtil, entendem que a vertente, ou pilar, econômica implica na produção de bens como fonte de renda para trabalhadores tanto formais quanto informais, empreendedores e investidores além de uma alocação eficiente dos fatores de produção (capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento).

Para Munck e Borim-de-Souza (2012) o pilar econômico está relacionado com a viabilidade financeira, que é cada vez mais compreendido como sendo o responsável pela geração de valor agregado, e não simplesmente uma modalidade de contabilidade econômica. Para Fonseca, Souza e Jabbour (2010) o pilar econômico é compreendido como pressuposto da própria essência e substância da vida e atividade empresarial, uma vez que as organizações empresariais têm sua existência explicada pela razão de serem produtoras de mercadorias (bens) comercializáveis; além disso, a própria competitividade dessas organizações é determinada pelos seus resultados econômicos. Elkington (2012), entende que um dos pilares de uma empresa, na sua utilização tradicional, é o lucro, que é representado pelos “ganhos por ação, como parte da contabilidade padrão” (Elkington, 2012, p. 111).

No que diz respeito à definição do aspecto ambiental, Buzatto *et al.* (2013) entendem que as empresas vão considerar os impactos ambientais por meio do gerenciamento dos processos de trabalho e, ainda, incluindo a estratégia ambiental à tecnologia, sempre buscando racionalizar (minimizar) os processos operacionais. Por sua vez, Munck e Borim-de-Souza (2012), em estudo de organizações do setor eletroeletrônico, propõem que na abordagem do *triple bottom line* a coluna (pilar) ambiental enfatiza análises que busquem prevenir eventuais impactos gerados por aquelas organizações eletroeletrônicas nos diferentes ecossistemas.

Fonseca, Souza e Jabbour (2010), entendem que o pilar ambiental é o último a ser validado ou reconhecido no ambiente empresarial, sobretudo a partir de uma abordagem de gestão ambiental com a visão da chamada produção *lean* (ou produção mais limpa). Elkington (2012), entende que o real significado de “capital natural” (ou ambiental) é complexo, uma vez que é difícil mensurar o valor de um determinado ecossistema, envolvendo “as contribuições da água (na atmosfera, solo e superfície) e os gases como o dióxido de carbono e o metano” (Elkington, 2012, p. 117), além da flora e da fauna, entre outros aspectos de difícil avaliação ou mensuração.

Por fim, visualizando-se o pilar social, Buzatto *et al.* (2013), entendem que esse aspecto está relacionado com as qualidades das pessoas envolvidas nos ambientes internos e externos às organizações. Para Munck e Borim-de-Souza (2012), o pilar social contempla o

impacto gerado pelas empresas nos sistemas sociais com os quais interage por meio de suas atividades operacionais.

Por fim, Fonseca, Souza e Jabbour (2010) entendem que o pilar social é impulsionado pela ação de sindicatos que cobram os direitos trabalhistas e sociais dos trabalhadores, levando as empresas a se preocuparem com tais questões, em oposição à perspectiva de maximização de lucros e interesses econômicos cada vez mais fortes. Por sua vez, Elkington entende que o capital humano precisa ser considerado pelas empresas “na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza” (Elkington, 2012, p. 123).

Entendendo-se a interrelação entre os três pilares da sustentabilidade percebe-se, mesmo que imprecisamente, a amplitude e seus impactos no macroambiente e microambiente das organizações, e a difícil tarefa da organização em tentar elaborar, atualizar continuamente e implantar um planejamento estratégico dinâmico, competitivo e sustentável.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) E A ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico é um processo sistêmico que vem cada vez mais se destacando atualmente no meio organizacional, sendo imprescindível para conquistar uma gestão organizada, uma comunicação alinhada e uma maior agilidade das ações, sem perder o foco do desenvolvimento contínuo, identificando oportunidades e antecipando cenários, além de obter um diferencial competitivo.

Em 2010, o professor e pesquisador de administração pública da Universidade de Brasília (UnB) José Matias-Pereira definiu planejamento estratégico como “a coordenação de pessoas, processos e recursos de forma eficiente, eficaz e efetivo” (2010 apud SOUSA, 2017). Outra definição seria “um procedimento formal de tomadas de decisões integradas” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010 apud Sousa, 2017).

O **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** é um instrumento que fornece informações relevantes sobre as instituições de ensino, revelando sua identidade e expressando metas e ações visando à qualidade de ensino, por meio da avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O PDI é um instrumento que serve como “apoio ao controle dos recursos financeiros, planejamento de novos investimentos e de novas tecnologias, visando o desenvolvimento” (Magro e Rausch, 2012; Lei n. 10.861, 2004).

Alguns gestores de instituições de ensino entrevistados evidenciaram que “tanto o **PDI** quanto o **planejamento estratégico** trazem contribuições para a gestão”, quando possibilita o autoconhecimento, o delineamento de metas, objetivos e estratégias, propiciando um rumo às instituições e, “em alguns casos, trilhando o futuro com uma **visão competitiva**” (Silva et al., 2013).

Afinal, o PDI por ser um importante instrumento de auxílio para as instituições de ensino, juntando métodos que impactam na melhora da qualidade do ensino, propiciando uniformidade das tarefas administrativas e uma gestão financeira eficiente. As informações levantadas no PDI fazem com que as instituições se mantenham competitivas no mercado, obtendo o controle eficiente dos recursos financeiros, “viabilizando investimentos em infraestrutura, em profissionais qualificados e em novas tecnologias” (Magro e Rausch, 2012).

RESULTADOS

Realizando o alinhamento da ferramenta PLS publicado em 2018 (PLS IFPR, 2018) e o instrumento PDI IFPR 2019-2023 (PDI IFPR, 2018), percebeu-se no diagnóstico institucional o ponto fraco fragilidade do PLS, que está relacionado aos três aspectos fundamentais da sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

O PDI carece em esclarecer a fragilidade do PLS, que certamente deve estar em um dos temas descritos na redação do artigo 8º da Instrução Normativa nº 10 de 2012 que expõe as práticas de sustentabilidade, que são "ações que tenham como objetivo a construção de um novo modelo de cultura institucional visando a inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública", e racionalização do uso de materiais e serviços, que são as "ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade do gasto público e contínua primazia na gestão dos processos", que ambos deverão abranger, no mínimo, os temas:

1. de material de consumo compreendendo, pelo menos, papel para impressão, copos descartáveis e cartuchos para impressão;
2. de energia elétrica;
3. de água e esgoto;
4. de coleta seletiva;
5. de qualidade de vida no ambiente de trabalho;
6. de 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
7. de deslocamento de pessoal, considerando todos os meios de transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes.

E agrega um documento (Anexo II) que referencia algumas práticas de sustentabilidade e exemplos de racionalização do uso de materiais e serviços para a elaboração dos PLS.

Embora o PDI falhe com informações sobre o ponto fraco indicado como fragilidade do PLS, que seria útil para a realização do diagnóstico institucional por intermédio da elaboração da matriz FOFA, pretendeu-se aplicar uma estratégia competitiva. Na análise do ambiente interno (microambiente), buscou-se identificar as forças internas positivas, pontos fortes que, caso bem aproveitados, podem trazer alguma vantagem competitiva, como também, buscou-se identificar as forças internas negativas, pontos fracos que, caso ignorados, tornam-se uma desvantagem competitiva.

Seguindo a mesma ideia, por meio da análise do ambiente externo (macroambiente), avaliou-se um conjunto complexo de fatores incontroláveis, que influenciam diretamente nas decisões estratégicas da Instituição, determinando, em última análise, algum sucesso ou fracasso. Na análise externa buscou-se identificar as oportunidades, as quais são forças ambientais incontroláveis que, caso bem aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas, e se buscou identificar as ameaças, que também são forças ambientais incontroláveis pela instituição que, caso ignoradas, podem trazer desvantagens competitivas. Dessa forma, oferecendo informações ao gestor público para a tomada de decisão, por exemplo, antecipando cenários e possibilitando manobras para tentar contornar obstáculos externos incontroláveis, que impacta no diferencial competitivo no mercado.

Tentou-se também aplicar uma estratégia competitiva no PDI por meio de um ponto considerado uma fraqueza no microambiente institucional, que é a capacitação dos servidores, tanto docentes quanto técnicos administrativos de ensino (TAEs), ponto fraco que pode estar enquadrado em dois pilares da sustentabilidade simultaneamente, que são o econômico e o social. Uma vez que a falta de recursos junto da carência de comprometimento dos servidores

públicos (outro ponto fraco) impacta na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, na valorização da marca IFPR (outro ponto fraco), que são pontos enquadráveis nos pilares econômico e social. Cabe ressaltar que a gestão de marcas (*branding* ou *brand management*) é uma prática importante para a conquista de diferencial competitivo no mercado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Faltam avanços no PLS regrado pela Instrução Normativa nº 10 de 2012 pois a norma interpreta os três pilares da sustentabilidade de forma precipitada, superficial ou generalizada, visando mais na economia com a diminuição da utilização de materiais e serviços, por meio de práticas de racionalização, do que no impacto ambiental, e quase desconsiderando o pilar social, ou seja, com uma percepção incompleta da sustentabilidade.

Uma recomendação seria realizar uma avaliação profunda do que seriam os pilares da sustentabilidade, e, posteriormente, enquadrar aos indicadores. Por exemplo, nos pontos fortes e fracos da matriz FOFA, já que a sustentabilidade é um processo sistêmico importante e imprescindível atualmente. Entretanto, "na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal" (Meirelles, 2020), ou seja, "enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza". Dessa forma, sugere-se uma revisão minuciosa à Instrução Normativa nº 10 de 2012, já que "a lei para o particular significa 'pode fazer assim'; para o administrador público significa 'deve fazer assim'" (Meirelles, 2020).

Por exemplo, enquadrando os pontos fracos informados no PDI (IFPR PDI, 2018) ao aspecto econômico da sustentabilidade, considerando também os pontos afins que são conseqüências da carência de recursos e de investimentos, estão (i) a infraestrutura e a acessibilidade deficientes para o ensino, a pesquisa, a extensão, a cultura, as artes e os esportes; (ii) a infraestrutura lógica e de sistemas institucionais; (iii) a quantidade de servidores docentes e técnicos-administrativos, (iv) os serviços terceirizados insuficientes, (v) a baixa oferta de bolsas de assistência estudantil, pesquisa, extensão e inovação etc.

O ponto fraco política de controle de evasão e acompanhamento de egressos tem relação com o pilar econômico do microambiente, todavia, também é uma ameaça do macroambiente quando esse ponto é defrontado com a economia do país.

Respeitante ao aspecto ambiental ficou evidente a carência de indicadores. O que fortalece ainda mais isso seria a oportunidade na matriz FOFA informada no PDI (PDI IFPR, 2018) de estímulo à sustentabilidade, que deveria ser mais bem aproveitada (oportunidade).

Atinente aos pontos carentes da matriz FOFA e enquadrando-os ao aspecto social, e considerando pontos similares, estão (i) na falta de comprometimento de servidores públicos; (ii) nos fluxos processuais, na burocratização e na efetividade das normativas institucionais, (iii) na oferta de cursos sem audiências públicas e pesquisas de demanda, (iv) no projeto político-pedagógico ineficiente, (v) na instabilidade política institucional etc. Percebe-se a interferência do aspecto social, mesmo que indiretamente.

O ponto franco inexperiência em gestão pública pode estar relacionado à falta de comprometimento dos servidores públicos, pois existe a possibilidade de outro órgão público federal ceder temporariamente servidor com experiência, por tempo indeterminado. Portanto, enquadra-se no pilar social de forma indireta. A regularização de funcionamento dos *campi* também, já que depende da assunção de responsabilidades, portanto, pendente das pessoas.

Existem ainda aqueles pontos fracos que estão em dois pilares, como exemplos, (i) a capacitação dos servidores, tanto docentes quanto técnicos administrativos de ensino (TAEs); (ii) a política de divulgação institucional e de conhecimento da marca IFPR em todas as

regiões de atuação; (iii) a falta de clareza quanto às atribuições das funções e cargos; (iv) a gestão de pessoas etc., pontos esses que podem estar inseridos no campo econômico e social, pela falta de recursos junto da carência de comprometimento dos servidores públicos (qualidade dos serviços prestados valoriza a marca e, conseqüentemente, aumenta o diferencial competitivo no mercado).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo levanta algumas questões importantes, dentre elas, que existe um sensível aumento da complexidade entre as ferramentas de gestão e planejamento com o alinhamento. É imprescindível dar extrema atenção ao Plano de Logística Sustentável (PLS), para que a visão não seja apenas de dentro da instituição, mas do ambiente externo principalmente. Atualmente, com as graves transformações do planeta, a escassez e poluição da água potável, aumento das inundações e do nível do mar, insegurança alimentar, as mudanças climáticas, aumento da poluição atmosférica, entre inúmeros outros motivos ambientais, como mais uma maneira de instigar a mudança do comportamento da sociedade. Focando no macroambiente econômico, aperfeiçoando o sistema econômico para que seja mais igualitário, e que estimule a diminuição da desigualdade social. Oferecer uma educação emancipadora e libertadora que estaria na base de conhecimento social.

Faltam estudos aprofundados sobre formas de fortalecer a importância dos pilares da sustentabilidade às organizações, e não como apenas um reforço da imagem e uma valorização da marca. Ressalta-se a importância de um aprofundamento neste mesmo objeto de estudo, inclusive realizando a pesquisa em outras atividades econômicas. E por fim, fazer uma relação entre os indicadores de sustentabilidade das organizações, juntamente dos financeiros, para a verificação da sua importância para os investidores e demais *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto n. 7.746, de 05 de junho de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 6 jun. 2012. Seção 1, p. 9. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm.

BRASIL. Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 29 ago. 2019. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm.

BRASIL. Decreto n. 10.936, de 12 de janeiro de 2022. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 12 jan. 2022. Seção 1, p. 2. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D10936.htm.

BRASIL. Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 20 jan. 2010. Seção 1, p. 40. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-19-de-janeiro-de-2010>.

BRASIL. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 14 nov. 2012. Seção 1, p.

113. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>.

BRASIL. Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 11 abr. 1988. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-205-de-08-de-abril-de-1988>.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8269. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 30 dez. 2008. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 01 abr. 2021. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm.

BRASIL. Resolução CONAMA nº 275, de 25 de abril de 2001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. 19 jun. 2001. Seção 1, p. 80. Disponível em: http://conama.mma.gov.br/?option=com_sisconama&task=arquivo.download&id=273.

BUZATTO, T. R. B. et al. Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE): um estudo de caso de uma microempresa do segmento têxtil/Corporate Environmental Responsibility (CSR): a case study of a segment micro-enterprise textile. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233)**, v. 3, n. 2, p. 59-77, 2013.

CERVO, A. L., & BERVIAN, P. A. (2002). **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAL MAGRO, C. B., & RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427-453, 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85/167>.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

FONSECA, S. A., SOUZA, S. B. D., & JABBOUR, C. J. C. Desafios e oportunidades das incubadoras de empresas para a incorporação de estratégias ambientais. **Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 331-344, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI IFPR 2019-2023**. Curitiba: Editora IFPR,

2018. 732 p. Disponível em: <http://info.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/PDI-2019-2023-Versao-Consumo-2019.pdf>.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARANÁ. **Plano de Logística Sustentável PLS IFPR**. Curitiba: Editora IFPR, 2018. 98 p. Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2017/12/PLS-IFPR.pdf>.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

MUNCK, L., & DE SOUZA, R. B. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196)**, v. 9, n. 3, p. 270-290, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, J. E. O. et al. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319328457014.pdf>.

SOUSA, J. C., & DE CAMARGO DIAS, P. H. R. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273551593003.pdf>.