



**2024**

# PTT PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO RELATÓRIO TÉCNICO

DATA  
**DEZEMBRO-2024**

APRESENTADO POR  
**JOSÉ ALVES DOS SANTOS NETO**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

 [jneto@ufsb.edu.br](mailto:jneto@ufsb.edu.br)

# **Estratégias Sustentáveis para o Ensino Superior: Recomendações de aprimoramento da ferramenta FORPDI**

Relatório técnico apresentado pelo mestrando José Alves dos Santos Neto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Daniel Poletto Tesser, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



# Índice de Conteúdo

4	Resumo	18	Responsáveis pela proposta de intervenção e data
5	Contexto	19	Referências
6	Público Alvo	20	Protocolo de Recebimento
7	Descrição da situação-problema		
8	Objetivos da proposta de intervenção		
9	Diagnóstico e Análise		
10	Proposta de Intervenção		



# Resumo

Diante do cenário da crescente expansão do consumo de bens naturais, somada a uma série de problemas sociais, em termos mundiais, observa-se a necessidade de mudanças na forma de produzir, consumir e conviver pautadas nos fundamentos do desenvolvimento sustentável.

Diante da crise ambiental atual, é necessário que as organizações incentivem e apoiem comportamentos inovadores dos seus colaboradores, como impulsionadores para alcançar vantagem competitiva e garantir a sustentabilidade organizacional. (Kara et al., 2023).

Ante esse cenário, foi feita uma proposta de intervenção no que tange ao principal instrumento de planejamento das universidades federais, o Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse plano, é responsável por direcionar os esforços das universidades, através de desdobramentos de sua missão, visão e valores, em objetivos, metas e indicadores. Esta proposta é resultado de uma pesquisa que analisou os PDIs de 20 Universidades Federais considerando a forma que abordam as questões de sustentabilidade.

A proposta inclui uma recomendação ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração através da execução de 3 ações consideradas efetivas, para melhorar a distribuição da temática da sustentabilidade nos planejamentos estratégicos das universidades federais.

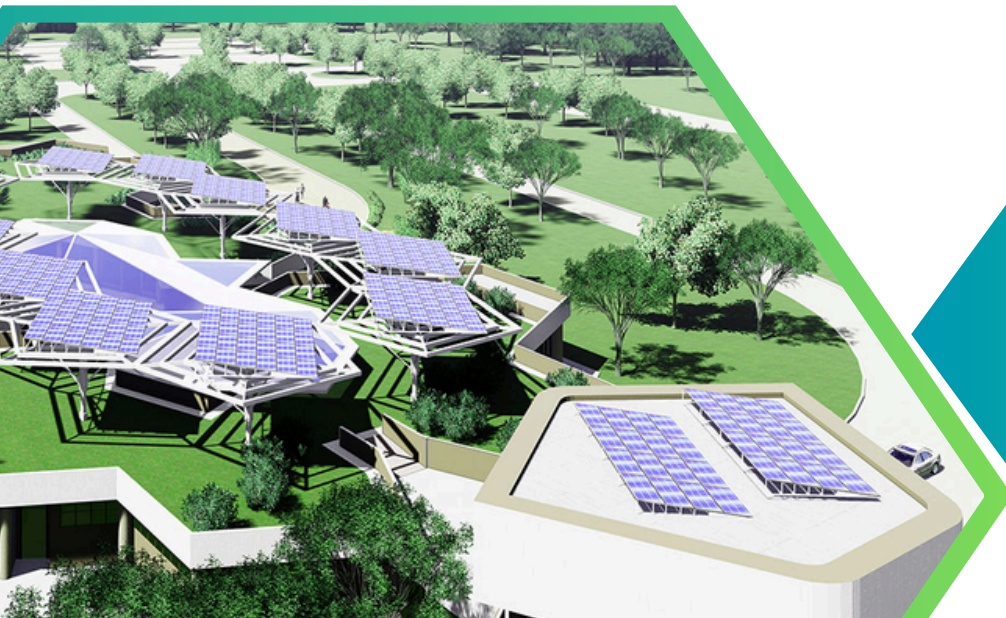


# Contexto

A temática da sustentabilidade nas instituições de ensino superior tem sido fomentada ao longo da última década, pautando um enfoque não apenas ambiental mas também social e econômico. Freitas (2013) destacou que a introdução de conceitos de sustentabilidade nas instituições de ensino é essencial para compreender o papel dessas entidades no desenvolvimento sustentável. Isso permite que elas cumpram sua missão principal: oferecer à sociedade conhecimento, desenvolvimento e progresso, com base na cidadania e no compromisso social.

O setor educacional é um dos que mais podem contribuir para a sustentabilidade, desempenhando não apenas o papel de conscientizar as gerações atuais e futuras na tomada de decisões, mas também servindo como modelo para toda a sociedade. Nesse sentido, Ribeiro et al. (2018) destacam que a sustentabilidade deve permear todas as atividades de uma instituição, buscando engajar discentes, docentes, servidores e a comunidade em geral.

Este relatório técnico apresenta uma análise do atual panorama dos PDIs das universidades federais e suas ligações com a sustentabilidade. Baseado nos documentos atuais vigentes publicados nos sítios eletrônicos das instituições, a análise visou subsidiar o Fórum de Pro-Reitores de Planejamento para que os mesmos possuam fundamento para propor mudanças na forma como as instituições federais de ensino superior, buscando aprofundar os seus instrumentos de planejamento estratégico e as relações com a sustentabilidade.



# Público Alvo

Visando a ampliação das discussões que envolvam planejamento e sustentabilidade, surge a intenção em propor algo em escala nacional com base na pesquisa. Nesse sentido, foi identificada como público-alvo a entidade que respresenta as Pro-Reitorias e Planejamento, setores responsáveis por promover os PDIs institucionais, o FORPLAD.

O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD) tem caráter permanente e reúne os pró-reitores de planejamento, de administração e ocupantes de cargos equivalentes destas instituições, buscando dentre outros objetivos:

- a) estudar e propor soluções para os problemas relacionados com as áreas de planejamento e administração das IFES;
- b) promover o intercâmbio entre as IFES de temas de interesses do fórum;
- c) consolidar e divulgar documentos junto às IFES;
- d) assessorar os dirigentes das IFES e encaminhar propostas aprovadas pelo plenário à Andifes.



# Descrição da situação-problema

A pesquisa “INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS” permitiu identificar lacunas no que tange as informações disponíveis no planejamento das instituições sobre sustentabilidade.

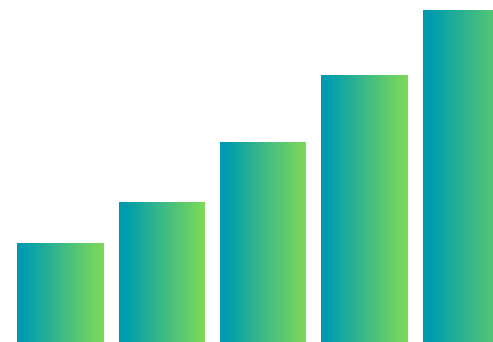
Atualmente, cada universidade possui autonomia para planejar suas ações e objetivos, o que leva a uma variação significativa na forma como a sustentabilidade é integrada aos seus PDIs.

A falta de critérios para abordar as temáticas de sustentabilidade nos PDIs das universidades federais brasileiras compromete a cooperação interinstitucional, dificultando a criação de projetos conjuntos, o compartilhamento de boas práticas e a utilização de métricas comuns.

Esse cenário implica que, enquanto algumas universidades estão avançadas na implementação de práticas sustentáveis, outras ainda carecem de uma estrutura sistemática para inserir esses princípios em seus processos.

A falta de sistematização também faz com que iniciativas e práticas bem-sucedidas de sustentabilidade fiquem dispersas e dependentes da gestão local e do engajamento de cada instituição. Isso não só limita o alcance e a eficácia das práticas sustentáveis nas universidades, como também torna difícil avaliar o impacto agregado dessas ações no nível nacional.

Diante desse quadro, um alinhamento que estabeleça diretrizes mínimas para a inserção da sustentabilidade nos PDIs poderia gerar avanços significativos, promovendo uma visão coesa entre as universidades e uma capacidade maior de medir resultados em nível nacional. Essa iniciativa permitiria às universidades federais brasileiras atuar de maneira mais uniforme e efetiva como líderes em práticas sustentáveis, alinhando-se tanto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) quanto às políticas públicas voltadas à sustentabilidade no setor de educação.





# Objetivos da proposta de intervenção

## GOVERNANÇA

- Criar um comprometimento formal das universidades com práticas de sustentabilidade, alinhando-as aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às políticas ambientais nacionais e internacionais.

## BENCHMARKING

- Estabelecer diretrizes comuns que garantam a abordagem uniforme e estruturada da sustentabilidade nas universidades, permitindo a comparação e o compartilhamento de boas práticas

## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

- Buscar integração entre PDIs e demais Planos Institucionais , de forma a obter coerência e facilitar a coordenação entre diretrizes institucionais em diversos níveis





# Diagnóstico e Análise

Identificação	Impacto	Lacuna
<p>Algumas universidades estão mais avançadas na implementação de práticas sustentáveis, enquanto outras carecem de uma estrutura sistemática para a sustentabilidade em seus processos.</p>	<p>A falta de uma sistematização leva a uma inconsistência no impacto das ações sustentáveis. Universidades que não possuem diretrizes estruturadas contribuem menos para os objetivos de sustentabilidade, o que afeta a capacidade das universidades federais, como um grupo, de serem referências em práticas sustentáveis.</p>	<p>Desigualdade no desenvolvimento e implementação de práticas sustentáveis</p>
<p>A falta de diretrizes voltadas para a sustentabilidade impede o alinhamento eficaz das ações de sustentabilidade dos PDIs com os ODS e as políticas públicas de sustentabilidade.</p>	<p>Essa desconexão reduz a contribuição das universidades para as metas globais de sustentabilidade, dificultando o cumprimento de compromissos nacionais e internacionais de sustentabilidade no setor de educação.</p>	<p>Limitações na avaliação sobre o impacto global gerado pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável</p>
<p>As práticas de sustentabilidade atualmente dependem fortemente da gestão e do engajamento de cada instituição, sem um direcionamento que garanta a continuidade dessas iniciativas independentemente das trocas de gestão.</p>	<p>Sem uma abordagem e gestão sistematizada, as práticas sustentáveis ficam vulneráveis a mudanças nas lideranças e às prioridades institucionais, o que compromete a continuidade e a eficácia das ações no longo prazo.</p>	<p>Dependência da Gestão Local e do Engajamento</p>

# Proposta

A proposta se baseia em 3 ações cuja implementação acredita-se que beneficiariam as instituições componentes da Rede Federal.

## **Criação de um Capítulo Exclusivo de Sustentabilidade no PDI**

A inclusão de um capítulo específico sobre sustentabilidade nos PDIs das universidades federais proporcionará um espaço formal para que cada instituição estabeleça, planeje e monitore suas ações sustentáveis. Não obstante, a ideia não é excluir a sustentabilidade das outras temáticas ou limitá-la. A intenção é deixar claro o posicionamento e os planos da instituição frente aos principais desafios de sustentabilidade que enfrenta, e como as ações apresentadas nos outros tópicos contribuem para isso, considerando inclusive os pontos de vista dos seus principais públicos de interesse.

## **Estabelecimento do Vínculo entre Objetivos Estratégicos e os ODS**

Para que as universidades federais estejam alinhadas aos compromissos globais e nacionais de sustentabilidade, propõe-se que cada objetivo estratégico da instituição, exposto no PDI, tenham um vínculo explícito com um ou mais ODS, conforme apropriado.

## **Integração entre PDIs, Planos de Logística Sustentável (PLS) e outros instrumentos de governança"**

A proposta busca também uma integração estratégica entre o PDI e demais planos institucionais que porventura abranjam questões sustentáveis como o PLS, o Plano de Contratações e o Projeto Pedagógico Institucional. O objetivo é assegurar que os planos caminhem de maneira coordenada em direção à sustentabilidade.

## AÇÃO 01 - Criação de um Capítulo Exclusivo de Sustentabilidade no PDI

Recomendamos ao FORPLAD, considerando o uso generalizado da Ferramenta de Organização e Revisão dos Planos de Desenvolvimento Institucional (FORPDI) nas instituições federais, a criação de um capítulo específico sobre sustentabilidade no PDI, aproveitando as funcionalidades e fluxos já existentes na ferramenta. Esse capítulo será estruturado para facilitar a comparação entre instituições, garantir o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e compilar num segmento bem definido quais os passos a instituição está promovendo para alcançar seus objetivos que englobem sustentabilidade.

### Conteúdo sugerido do capítulo no FORPDI

#### Contexto e Justificativa para a Sustentabilidade

**Descrição:** Apresentar a relevância da sustentabilidade para a universidade, explicando como o tema se alinha à missão, visão e valores da instituição, bem como seu papel na sociedade.

**Elementos:** Referência aos ODS, políticas ambientais nacionais e internacionais, e ao compromisso da universidade em contribuir para uma sociedade mais sustentável. Explicitar os anseios/preocupações de seus públicos de interesse em relação ao papel da universidade frente a sustentabilidade. Elencar as unidades ou comissões responsáveis por avançar no tema institucionalmente

#### Objetivos Estratégicos de Sustentabilidade

**Descrição:** Definir objetivos específicos de sustentabilidade que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição

**Elementos:** Objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido, conseguir elencar nesse espaço aqueles que são realizada na intenção de promover a sustentabilidade

#### Ações e Projetos de Sustentabilidade

**Descrição:** Listar e descrever ações e projetos estratégicos para alcançar os objetivos de sustentabilidade, detalhando como essas ações serão implementadas.

**Elementos:** Incluir as iniciativas a serem realizadas pela instituição pensando em especial em atender o tripé da sustentabilidade (Ambiental, Social e Econômica)

## Conteúdo sugerido do capítulo no FORPDI

### Indicadores e Metas de Sustentabilidade

**Descrição:** Estabelecer indicadores e metas para monitorar o progresso dos objetivos de sustentabilidade ao longo do ciclo do PDI.

**Elementos:** Indicadores como redução de consumo de água, taxa de reciclagem, combate a desigualdade social, otimização de recursos financeiros, para avaliar o impacto das ações de sustentabilidade.

### Recursos e Responsabilidades

**Descrição:** Identificar os recursos financeiros, humanos e técnicos necessários para implementar as ações de sustentabilidade, incluindo a alocação de responsabilidades.

**Elementos:** Quando couber, informar o orçamento estimado, fontes de financiamento (internas e externas), além da designação de equipes e departamentos responsáveis pela execução de cada ação.

### Integração com o Plano de Logística Sustentável (PLS)

**Descrição:** Explicar como o capítulo de sustentabilidade no PDI se alinha e complementa o PLS, reforçando a coerência entre planejamento estratégico e logística sustentável.

**Elementos:** Estruturas para coordenação entre PDI e PLS, com metas convergentes e indicadores comuns para facilitar a integração.

### Associação com demais planos institucionais

**Descrição:** Explicar como o capítulo de sustentabilidade no PDI se alinha e complementa outros planos institucionais como Plano Geral de Contratações, Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Plano de Gestão de Pessoas.

**Elementos:** Criação de espaços para demonstrar a ligação do PDI com os demais planos institucionais, com a definição de metas convergentes e indicadores compartilhados, que promovam a integração e o alinhamento entre os planos.



## Medidas de implementação

### Alteração do FORPDI

O FORPLAD deverá Incluir no livro do FORPDI e nas suas funcionalidades digitais, uma seção específica para explicar quais as funcionalidades e requisitos mínimos do capítulo ligado a sustentabilidade.

### Capacitação

Visando o interesse na implementação com sucesso da proposta, o FORPLAD deverá promover capacitações e oficinas para as equipes das universidades sobre a criação do capítulo de sustentabilidade no FORPDI, incluindo treinamento em indicadores e métodos de avaliação.

### Avaliação Compartilhada

Uma ação visando o aperfeiçoamento e avaliação da medida é promover um ciclo de avaliação compartilhada, onde as universidades relatam os avanços e desafios na implementação do capítulo de sustentabilidade, promovendo ajustes colaborativos nas diretrizes e metodologias, de forma a manter o capítulo alinhado aos desafios e avanços em sustentabilidade.



## AÇÃO 02 - Estabelecimento do Vínculo entre Objetivos Estratégicos e os ODS

Para estabelecer o vínculo entre os Objetivos Estratégicos das universidades e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nos PDIs, é essencial que o FORPLAD, em seu manual oriente as instituições a alinhar as metas institucionais às metas globais de sustentabilidade. Esse vínculo ajudará as universidades a orientar suas ações para contribuir efetivamente com os ODS, reforçando seu papel social e ambiental.

### Conteúdo sugerido para inclusão no FORPDI

#### Mapeamento dos Objetivos Estratégicos com os ODS

**1º passo:** O primeiro passo para criar esses vínculos na construção dos planejamentos estratégicos, é no momento da discussão dos objetivos institucionais, identificar de forma individualizada quais ODS serão impactados com aquela proposta de longo prazo.

#### Elaboração de um Mapa Estratégico de Sustentabilidade

**2º passo:** Criar um documento visual que mostre a relação entre os objetivos estratégicos e os ODS selecionados. Esse mapa deve demonstrar como cada objetivo contribui para um ou mais ODS, facilitando a compreensão e comunicação interna e externa.

## Medidas de implementação

### Criação de uma Seção Específica para ODS no FORPDI

**Descrição:** O FORPLAD pode propor a criação de uma seção exclusiva para ODS dentro do FORPDI, onde cada universidade vincularia os objetivos estratégicos aos ODS relevantes, estabelecendo um registro claro desse alinhamento.

**Ação:** O FORPLAD deve coordenar a inclusão dessa seção como um campo obrigatório no preenchimento do FORPDI. Essa seção permitiria que cada instituição registrasse quais ODS estão sendo atendidos por cada objetivo estratégico, promovendo uma estrutura padrão em todas as universidades.

### Desenvolvimento de uma Tabela de Mapeamento de ODS

**Descrição:** Criar uma tabela de mapeamento que relacione objetivos estratégicos comuns das universidades federais com os ODS mais relevantes, fornecendo um guia inicial para facilitar a identificação de alinhamentos.

**Ação:** O FORPLAD pode disponibilizar essa tabela como uma referência acessível no FORPDI, permitindo que as universidades mapeiem seus próprios objetivos e metas com base em diretrizes padronizadas. Esse documento orientativo deve incluir exemplos e melhores práticas, incentivando a adaptação e adoção em contextos variados.

### Orientação para Vinculação dos Objetivos Estratégicos aos ODS

**Descrição:** Criar um guia no FORPDI que orienta as universidades sobre como vincular objetivos estratégicos aos ODS. Esse guia pode incluir exemplos práticos de como objetivos de ensino, pesquisa e extensão podem contribuir para ODS específicos, como “Educação de Qualidade” (ODS 4) e “Redução das Desigualdades” (ODS 10).

**Ação:** Adicionar uma funcionalidade ao FORPDI que permita uma rápida associação de objetivos estratégicos com os ODS, facilitando que os responsáveis pelo PDI façam a seleção e o registro dessas vinculações em um processo intuitivo.

## AÇÃO 03 - Integração entre PDIs e Planos de Logística Sustentável (PLSs)

O FORPLAD poderá desempenhar um papel fundamental ao propor uma integração estruturada entre os PDIs e PLSs, orientando as universidades na criação de diretrizes que conectem planejamento estratégico e logística sustentável. Esse processo não só aumenta a eficiência no uso de recursos como facilita a monitorização e a mensuração de impacto, contribuindo para uma abordagem padronizada que amplie a cooperação e o compartilhamento de práticas entre as universidades.

### Conteúdo sugerido para inclusão no FORPDI

#### Integração entre as Ferramentas

**Descrição:** O FORPLAD pode propor uma seção integrada no FORPDI (Ferramenta de Organização e Revisão dos PDIs) que permita vincular objetivos e ações do PLS diretamente aos do PDI. Essa integração garantiria que as iniciativas sustentáveis sejam planejadas e monitoradas de maneira conjunta.

**Ação:** Criar no FORPDI um espaço dedicado onde as universidades possam registrar objetivos comuns aos dois planos, com uma aba específica para “Metas e Ações Sustentáveis” que vincule as atividades do PLS com o PDI.

#### Alinhar Objetivos e Indicadores

**Descrição:** Assegurar que os objetivos estratégicos de sustentabilidade do PLS estejam alinhados com os objetivos e metas do PDI, criando indicadores de desempenho comuns que possam ser medidos e comparados.

**Ação:** O FORPLAD deve propor uma matriz de indicadores de sustentabilidade padronizados que sejam utilizados tanto nos PDIs quanto nos PLSs. Isso inclui indicadores como “redução de consumo de energia”, “aumento de práticas de reciclagem”, “eficiência no uso de água”, entre outros.



## Conteúdo sugerido para inclusão no FORPDI

### Promover a Capacitação Conjunta

**Descrição:** O FORPLAD pode organizar capacitações e workshops que abordem tanto o planejamento estratégico quanto a logística sustentável, preparando as equipes para desenvolver projetos interligados e utilizar os recursos disponíveis de maneira otimizada.

**Ação:** Realizar oficinas de capacitação onde gestores e equipes técnicas de PDI e PLS possam aprender sobre práticas sustentáveis, gestão integrada e monitoramento de resultados. Esses treinamentos podem ser oferecidos periodicamente e incluir estudos de caso e melhores práticas.

### Criar um Painel Integrado de Monitoramento de Sustentabilidade

**Descrição:** O FORPLAD pode sugerir o desenvolvimento de um painel de monitoramento que permita acompanhar o progresso dos objetivos e metas de sustentabilidade em ambas as esferas – PDI e PLS – de maneira integrada e acessível.

**Ação:** Implementar um sistema de painel online ou por meio do FORPDI onde todos os indicadores de sustentabilidade possam ser visualizados em tempo real. Esse painel incluiria informações sobre metas, progresso, resultados alcançados e áreas que necessitam de melhoria.

# Responsáveis pela proposta



**JOSÉ ALVES DOS SANTOS NETO**

DISCENTE DO PROGRAMA DE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(PROFIAP/UTFPR)

[jneto@ufsb.edu.br](mailto:jneto@ufsb.edu.br) 

<http://lattes.cnpq.br/2175803107811930>

**DANIEL POLETTO TESSER**

DOCENTE DO PROGRAMA DE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(PROFIAP/UTFPR)

 [danieltesser@utfpr.edu.br](mailto:danieltesser@utfpr.edu.br)

<http://lattes.cnpq.br/8749567905228147>



**PRODUTO TÉCNICO DERIVADO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO.**

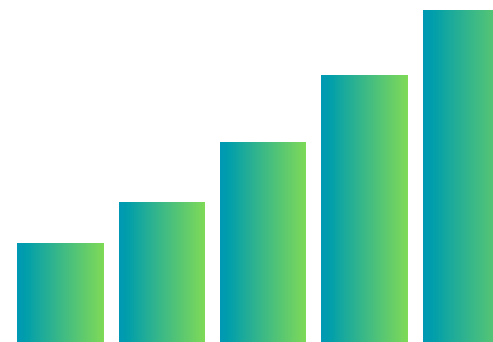
Para maiores informações consultar: **ALVES DOS SANTOS NETO, J.** Inserção da sustentabilidade nas universidades federais: uma análise dos planos de desenvolvimento institucionais UTFPR. 2024. XXXX f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2024.

# Referências

**FREITAS, C. L. Avaliação de sustentabilidade em instituições públicas federais de ensino superior (IFES): proposição de um modelo baseado em sistemas gerenciais de avaliação e evidenciação socioambiental. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Programa de Pós Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 187. 2013.**

**Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M. H., & Pasli, M. M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. *Sustainability*, 15(3), 2068. <https://doi.org/10.3390/su15032068>**

**RIBEIRO, Milena et al. Práticas de Divulgação, Conscientização e Capacitação para a Sustentabilidade: uma Proposta para as Universidades Federais Brasileiras. *Revista de Administração IMED*, v. 8, n.1, 146-168, 2018. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/2138/1742>. Acesso em: 27 out. 2022.**



## PROTOCOLO DE RECEBIMENTO

Ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Estratégias Sustentáveis para o Ensino Superior: Recomendações de aprimoramento da ferramenta FORPDI”, derivado da dissertação de mestrado “INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAIS”, de autoria de “José Alves dos Santos Neto”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um relatório técnico conclusivo e seu propósito é subsidiar a decisão sobre a continuidade do teletrabalho na instituição.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço [profiap.coord@utfpr.edu.br](mailto:profiap.coord@utfpr.edu.br).

Curitiba, PR, 12 de Dezembro de 2024.

