

Proposta de Ações Sustentáveis e Mapa Estratégico baseada na ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) para aprimorar as ações sustentáveis para o próximo Plano de Ação do Plano de Logística Sustentável da UFF.

Produto Técnico Tecnológico apresentado pelo mestrando Cristiano Lacerda de Oliveira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Ricardo Thielmann, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Plano de ação (matriz de referência) e mapa estratégico

Neste PTT é apresentada uma proposta de Plano de Ação e metas por eixos temáticos com o objetivo de propor melhorias no PLS da UFF, com base no Caderno de Logística do PLS, instituído pela Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). Além disso, será apresentada uma proposta de mapa estratégico para a implementação do PLS na UFF na finalidade alinhamento com o BSC.

A Portaria de Governança, em seu art. 8, define um conteúdo mínimo obrigatório para o PLS, que pode ser complementado com outros temas importantes para a logística e para as contratações de entidade ou órgão (Brasil, 2021b). Assim, os PLS devem no mínimo apresentar:

- 1- Diretrizes para gestão estratégia das contratações e da logística – Cada organização deve definir suas próprias diretrizes para a gestão estratégica da logística e das contratações como conteúdo inicial e orientador.
- 2- Metodologia para aferição de custos indiretos – Na etapa de compras, a identificação dos custos indiretos ajuda a definir os requisitos mínimos e os benefícios relacionados à aquisição de materiais ou serviços mais duráveis e sustentáveis com a finalidade de definir o menor dispêndio para a administração pública.
- 3- Ações voltadas para os temas específicos - 6 eixos temáticos (Brasil, 2021b). Assim, será contemplado nesse PTT as ações voltadas para os temas específicos, conforme **Figura 1**.

Figura 1 - Eixos Temáticos - Novo PLS - PPT



Fonte: Caderno de logística – Plano diretor de logística sustentável (2023).

O Plano de Ação compõe a estrutura central do Plano quando considerados em conjunto, oferecem uma visão completa do PLS e da estratégia de gestão, delineando as ações internas necessárias para alcançar a sustentabilidade na instituição (ENAP, 2022).

Para cada eixo que compõe o PLS, será criado um Plano de ação e meta. O Plano de Ação deverá ter no mínimo os seguintes tópicos: Diretriz estratégica, objetivo da ação, metas, indicadores, detalhamento de implementação das ações, Comissão de sustentabilidade/responsáveis e prazo com a finalidade de se cumprir o objetivo (Brasil, 2023).

Abaixo, seguem os itens que descrevem os itens que compõe o Plano de Ação e os detalhes dos campos:

Diretriz estratégica: conjunto de orientações que define o rumo e as prioridades de uma organização (Kaplan; Norton, 1996).

Objetivo da ação: Relaciona o ODS com o qual o Plano de Ação está mais alinhado (ONU, 2015). Deve-se explicar de maneira precisa o resultado esperado do desenvolvimento da ação especificada. Para essa finalidade é importante aplicar o modelo SMART (ENAP, 2014, p.14), sendo o acrônimo de:

- **Específico (Específico):** um objetivo não deve ser tão amplo ou genérico que conduza a interpretações duvidosas ou perda de foco.
- **Mensurável:** não se pode gerenciar o que não se pode medir, portanto, um objetivo ou meta deve ser passível de aferição.
- **Atingível:** um objetivo deve ser realista, viável, possível de ser atingido em face dos recursos (humanos, materiais, financeiros etc.) disponíveis e das restrições inerentes à administração pública.
- **Relevante:** um objetivo deve estar na demanda ou oportunidade prioritária para a agenda estratégica. Também deve estar alinhado aos objetivos estratégicos estabelecidos.
- **Tempo:** um objetivo deve ser programável, deve ter uma data-limite para alcance (prazo) (ENAP, 2022).

Meta: A meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado (Bahia,2021). As metas devem ser factíveis ou desafiadoras (Brasil,2023).

Indicadores do Painel de Gestão: De acordo com o Guia Técnico de Gestão Estratégica, elaborado pela secretaria de Gestão, do ministério da Economia (2020, p.38):

“Indicadores são instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto.” (Guia técnico de Gestão Estratégica, 2020, p.38)

Ainda de acordo com Guia Técnico de Gestão Estratégica:

“A construção de indicadores e metas para os objetivos estratégicos possui um forte componente político, que envolve decidir sobre quais aspectos da intervenção serão mensurados (indicadores) e em que medida a organização vai se comprometer com a entrega de resultados (metas). Esses indicadores e metas, que são a base dos

sistemas de gestão de desempenho institucional e individual, servem para responsabilizar os gerentes e servidores públicos quando, injustificadamente, não alcançam os resultados pactuados” (Guia técnico de Gestão Estratégica, 2020, p.38).

Em relação aos atributos dos indicadores, é importante ter indicadores bem elaborados e confiáveis que fortalecerão a articulação e a mobilização das partes interessadas em torno das propostas que se pretende implementar. Assim, é fundamental que o processo de elaboração de indicadores deva buscar algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho (Bahia, 2021). Abaixo, seguem algumas propriedades essenciais dos indicadores, conforme **Quadro 1**.

Quadro 1 - Atributos dos Indicadores

Atributos	Detalhamento
Utilidade	Comunicar com clareza a intenção do objetivo, sendo útil para a tomada de decisão dos gestores.
Representatividade	Representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir
Confiabilidade metodológica	Ter fonte de dados com precisão e exatidão
Confiabilidade da fonte	Ter fonte de dados com precisão e exatidão
Disponibilidade	Ser possível a coleta dos dados para o cálculo com facilidade e rapidez
Economicidade	Ter uma relação de custo benefício favorável.
Simplicidade de comunicação	Favorecer o fácil entendimento por todo o público interessado.
Estabilidade	Ter mínima interferência de variáveis externas ou possíveis adversidades
Tempestividade	Ser possível a sua utilização assim que o gestor precisar
Sensibilidade	Ter baixos riscos relacionados ao indicador

Fonte: Bahia (2021) – Guia referencial para construção e análise de indicadores.

Os indicadores podem ser divididos em indicadores de esforço e de resultados que podem ser representados através da denominação na língua inglesa: *drivers* (indicadores de esforço) e *outcomes* (indicadores de resultado) (FNQ, 2012).

O indicador de esforço de acordo com Bahia (2021, p.13):

“É um indicador que pode ser gerenciado pela cobrança, já que exige um esforço específico capaz de construir outro indicador maior. São conhecidos como indicadores construtores, de esforço, drivers ou

direcionadores. Eles relatam como o trabalho é executado através de métricas óbvias e objetivas. Um desafio para estabelecer indicadores de esforço é que, para calculá-los, são necessárias informações que na maioria das vezes não estão na base de dados da organização [...]” (Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores, 2021 p.13).

Os indicadores de resultado, conforme Bahia (2021, p. 13):

“É um indicador menos gerenciável e que se origina da expectativa do gestor. São os indicadores de esforço que constroem os indicadores de resultados. Ambos são imprescindíveis para medir o desempenho de uma organização. São conhecidos como indicadores construídos, *outcomes* ou de controle” (Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores, 2021 p.13).

Unidade Responsável/unidades envolvidas: Equipe responsável pelo acompanhamento das ações relacionadas ao objetivo e pelo fornecimento dos resultados a Comissão gestora (ENAP, 2022).

Prazo: Enquadrar dentro do período do PLS (ENAP, 2022).

Balanced Scorecard

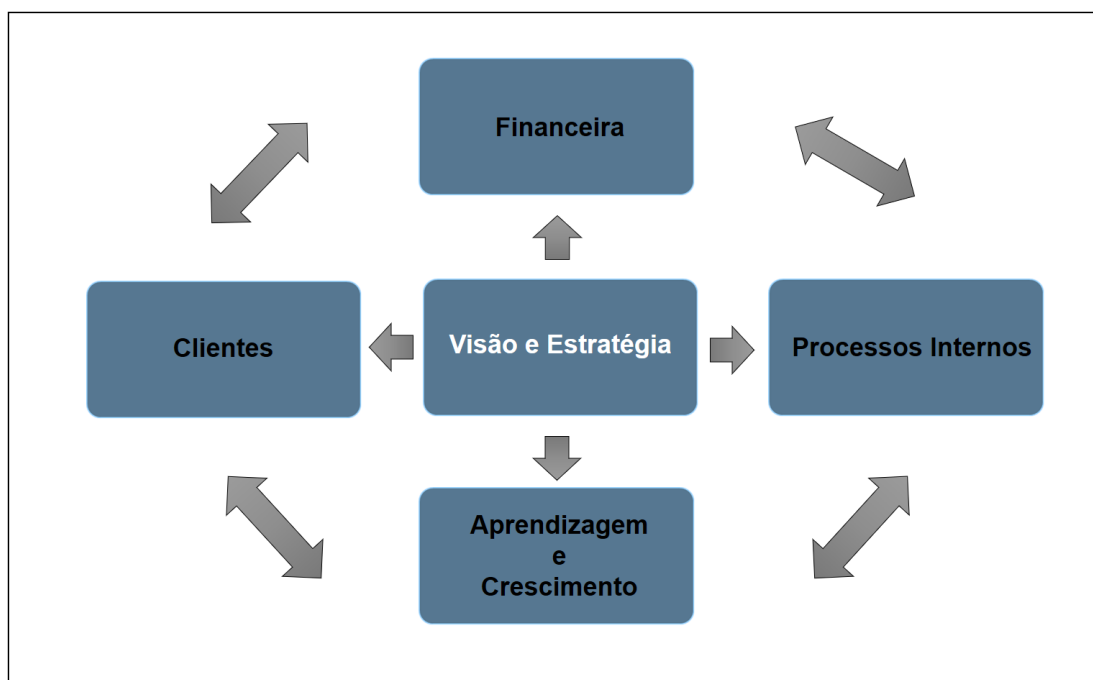
Desenvolvido pelos professores americanos da *Harvard Business School*, David Norton e Robert Kaplan em 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi formulado pela primeira vez para medir o desempenho de organizações e empresas corporativas na era da informação (Kaplan; Norton, 1996).

Em uma competição, as corporações devem desenvolver uma boa estratégia, aplicar táticas apropriadas e medir seu desempenho estrategicamente (Slamet; Esha, 2022). O BSC é um processo de melhoria de desempenho que oferece uma "visão multidimensional da organização", combinando os aspectos financeiros e não financeiros da empresa. Kaplan e Norton (1992) identificaram o uso essencial do BSC para melhorar a estrutura de custos, aumentar a utilização de ativos e aumentar o valor para os acionistas. O BSC ideal serviria como uma "ferramenta de diagnóstico do dia a dia" para auxiliar nas decisões de gestão e na operação da organização. Assim, o Balanced Scorecard deve servir como uma ligação entre os processos

de negócios, as decisões empresariais e os resultados do desempenho organizacional (Yakhou; Ulshafer, 2012).

O BSC é uma abordagem que busca alinhar quatro perspectivas de medição para criar um sistema equilibrado de avaliação de desempenho de uma organização: a perspectiva financeira (crescimento, lucratividade, risco), a perspectiva do cliente (criação de valor), a perspectiva de processos internos (satisfação do cliente e acionista) e a perspectiva de aprendizado e crescimento (mudança organizacional, inovação e crescimento organizacional) (Yakhou; Ulshafer, 2012), conforme **Figura 2**.

Figura 2 - *Balanced Scorecard* - Modelo original para o setor privado



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.4)

Da mesma forma, Pinto (2005) relata sobre as quatro perspectivas, dessa forma:

Perspectiva Financeira: “Para termos sucesso financeiro, como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”

Perspectiva Processos: “Para satisfazer os nossos investidores e clientes, em que processos teremos que ser excelentes?”

Perspectiva Aprendizado e crescimento: “ Para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudanças? ”

Perspectiva Clientes: Para atingirmos a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes? ” (Pinto,2005).

Não é necessário restringir-se a quatro perspectivas, podendo ser adicionadas. A responsabilidade social e as preocupações ambientais são dois candidatos possíveis (Pandey, 2005). É considerado um dispositivo para orientar a formulação, implementação e comunicação da estratégia. Também ajuda a rastrear o desempenho e fornecer feedback rápido para controle e avaliação (Pandey, 2005).

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que auxilia as organizações, como as universidades, a traduzir sua visão e estratégia em objetivos tangíveis e medidas de desempenho. Assim, o BSC surge como uma metodologia inovadora que converte a missão e a estratégia de uma organização em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho e fornece o quadro para medição e gestão estratégica (Kaplan; Norton, 1996).

Recentemente, as universidades em países desenvolvidos e em desenvolvimento, têm enfrentado o desafio de oferecer um ensino de qualidade, aprimorar o desempenho, gerenciar despesas, promover responsabilidade e fortalecer a confiança nas autoridades governamentais (Yakhou; Ulshafer, 2012)

As ações específicas sob cada perspectiva são definidas como objetivos, medidas, metas e iniciativas. O conceito de metas é usado para identificar o nível de desempenho esperado que a organização espera alcançar. Iniciativas se referem às políticas que a organização empreenderá para alcançar seus objetivos e metas (Yakhou; Ulshafer, 2012).

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a implementação da estratégia é tão importante quanto o desenvolvimento da estratégia. Eles propõem que uma implementação bem-sucedida da estratégia deve incorporar os seguintes cinco princípios estratégicos:

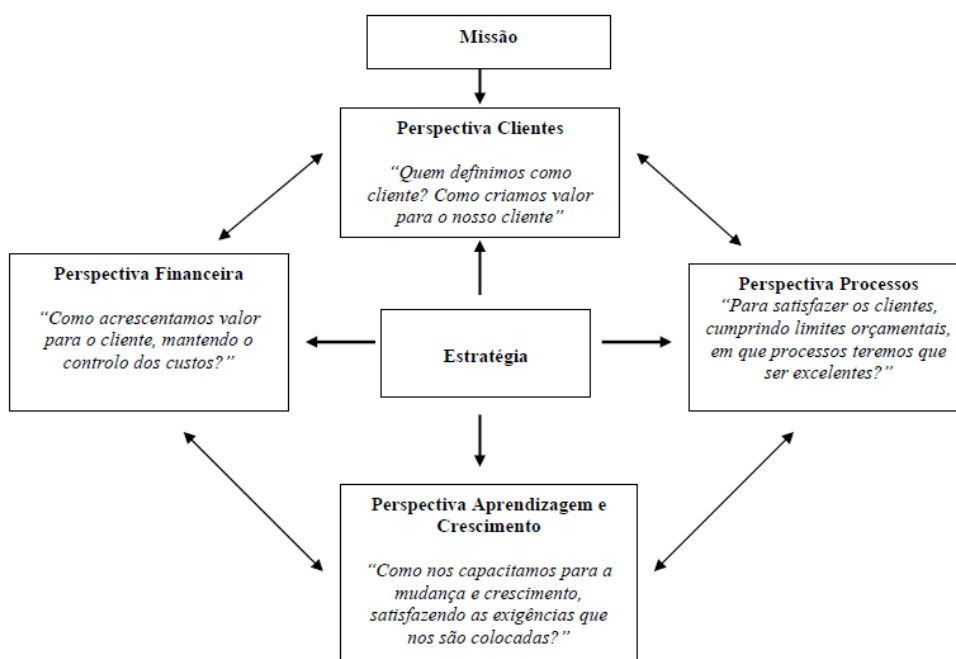
- traduzir a estratégia para termos operacionais.
- alinhar a organização à estratégia.

- Fazer da estratégia o trabalho diário de todos.
- tornar a estratégia um processo contínuo.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (Yakhou; Ulshafer, 2012).

BSC no serviço público

Embora o BSC tenha sido originalmente criado e desenvolvido para as empresas do setor privado, organizações do setor público também reconheceram rapidamente os benefícios da sua implementação. Essas organizações perceberam que, com algumas adaptações específicas, devido as diferenças entre a gestão privada e a gestão pública, o BSC poderia continuar sendo uma poderosa ferramenta de gestão (Pinto, 2005). Dessa forma surgiu uma nova versão do modelo para o setor público, conforme **Figura 3**.

Figura 3 - Balanced Scorecard - Modelo adaptado ao setor público



Fonte: Pinto (2005)

A adaptação do BSC para os serviços públicos e organizações sem fins lucrativos requer algumas modificações na estrutura do modelo original, de modo a adequá-las as particularidades da gestão estratégica desses dois setores:

- A missão está posicionada no topo do BSC.
- A perspectiva dos clientes sendo elevada na hierarquia do modelo.
- A perspectiva financeira não é dispensada.
- A perspectiva dos processos internos necessitando de uma reavaliação.
- A perspectiva de aprendizado e crescimento criando a base do BSC.
- A estratégia permanecendo como o tema central do BSC (Pinto, 2005).

A gestão de desempenho em organizações públicas e não lucrativas é uma tarefa desafiadora principalmente quando se trata de avaliar os resultados finais. Nessas organizações, é mais fácil avaliar os *inputs*, os processos internos e os *outputs* intermediários, e não o que é mais importante, que são os resultados finais (Pinto, 2005). Consequentemente, os sistemas de avaliação costumava focar nessas áreas, medindo o que é mais simples de quantificar, mas não necessariamente o mais importante – os resultados finais de desempenho. Avaliar esses resultados finais é mais complexo, pois geralmente são refletidos em mudanças de atitudes e comportamentos na sociedade, cujos efeitos só se manifestam após longos períodos, além de haver uma dificuldade adicional em medir seus impactos (Pinto, 2005).

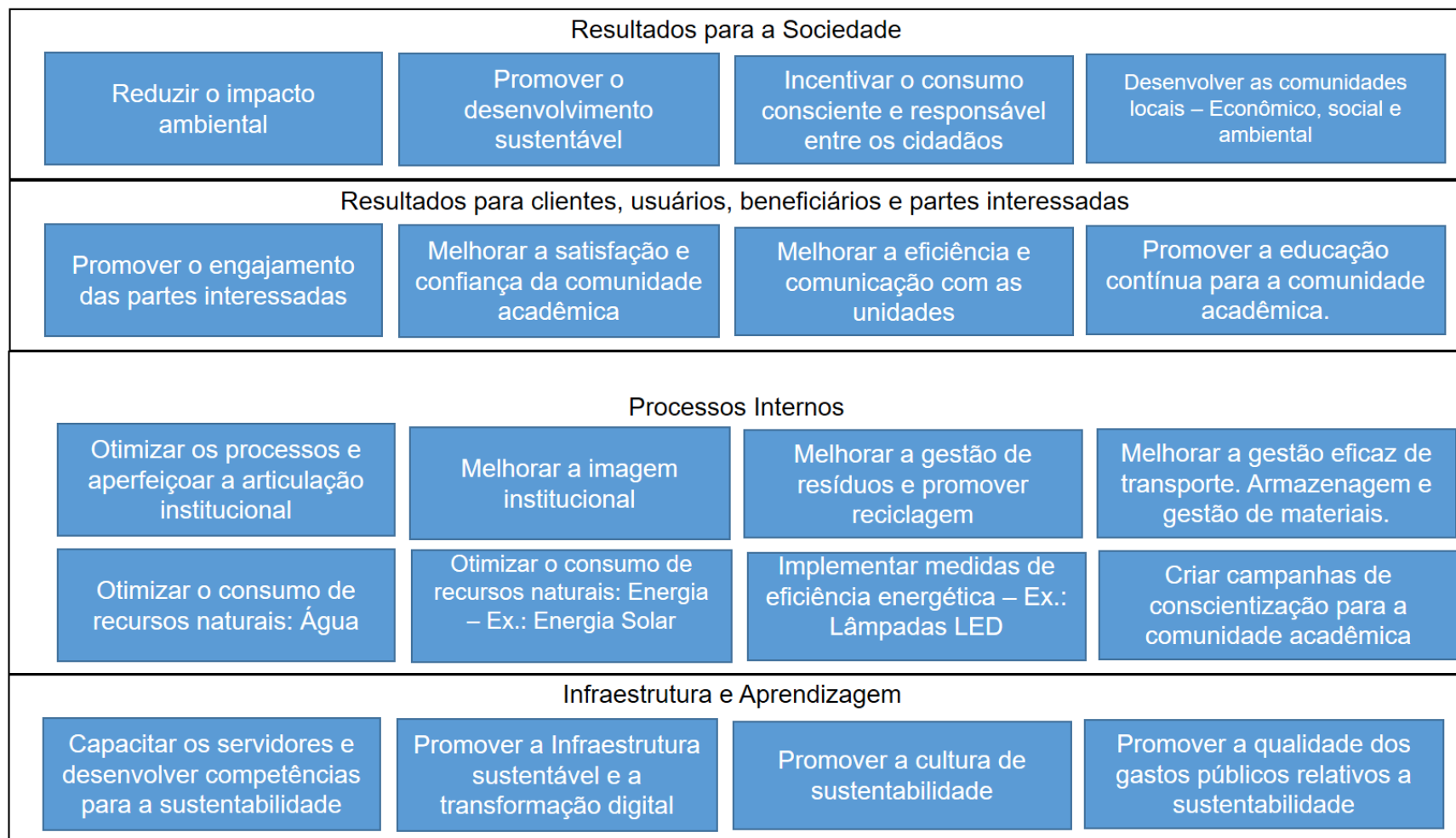
Mapa estratégico

Um mapa estratégico fornece clareza sobre os diferentes itens no Balanced Scorecard de uma organização, conectando-os através de uma cadeia de causa e efeito, que conecta resultados desejados com

impulsionadores desses resultados (Asan; Tanyas, 2007), assim como Kaplan e Norton (2001, 2004) expandem o BSC criando mapas estratégicos.

Como mencionado anteriormente, apesar da orientação original para o setor privado, o BSC é usado por organizações públicas e não governamentais de todos os tipos e tamanhos. O destaque que o BSC dá as medidas não financeiras é importante para as organizações que produzem resultados sociais. Isso permite uma avaliação abrangente dos esforços dessas organizações, destacando a importância de monitorar seus processos, visto que os resultados podem demorar anos (ENAP, 2014). Essa visão abrangente é ampliada pelo mapa estratégico, um diagrama que representa, de forma visual, as relações de causa e efeito entre os objetivos, testando as hipóteses e na comunicação para servidores e partes interessadas das organizações (Kaplan; Norton, 2014).

Assim, apresenta-se uma proposta de mapa estratégico para a implementação do PLS na UFF na finalidade de alinhar o BSC baseado em quatro perspectivas, sendo: 1. Resultados para a sociedade; 2, Resultados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas; 3. Processos internos e 4. Infraestrutura e aprendizagem, conforme **Figura 4**.

Figura 4 - Mapa estratégico da Sustentabilidade - UFF

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

Plano de Ações e metas por eixos temáticos

De acordo com o Caderno de Logística do PLS, instituído pela Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023 cada eixo temático terá seus objetivos com as respectivas ações, metas, indicadores de desempenho, recursos necessários e riscos envolvidos (Brasil,2023). Atenta-se que os prazos das ações deverão ser compatibilizados a vigência do PLS, variando de 2 a 4 anos, dependendo do nível das ações estando sempre alinhado ao planejamento estratégico do órgão (Brasil,2023).

Dessa forma, propõe-se nesse estudo a elaboração do plano de ações e metas por eixo temático de acordo com o novo PLS que é considerado um instrumento de governança responsável pelo estabelecimento de estratégias de contratação e logística, considerando objetivos e ações referentes a critérios e práticas de sustentabilidade nas compras públicas, desde o planejamento até a destinação final dos resíduos e rejeitos (Brasil, 2023).

Para o plano de ação será utilizado dados da pesquisa referente ao primeiro PLS da UFF que foi implementado seguindo as diretrizes da IN 10/2012, com destaque aquelas ações que não foram contemplados no Plano de ação da UFF identificados na análise documental proposto para esse estudo. Também foi consultado a Cartilha da A3P e, também a citada Instrução Normativa n. 10/2012 em seu anexo II e também levando em consideração o Anexo IV – Sugestões de ações de sustentabilidade para os objetivos do PLS de sustentabilidade do novo caderno de logística sustentável (Brasil, 2023).

Eixo 1 - Promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços

A promoção da racionalização e do consumo consciente é um tema amplo, que requer uma etapa inicial de diagnóstico bem realizada. Isso ocorre porque as ações relacionadas a essa área, incluem a revisão e o aperfeiçoamento de logísticas, a revisão da política de estoques de materiais e o desenvolvimento de cursos de capacitação e sensibilização para servidores e colaboradores (Brasil,2023). Plano de ação proposto no **Quadro 1**.

Eixo 2: Racionalização da ocupação dos espaços físicos

A racionalização dos espaços físicos não apenas resulta em economia financeira através da gestão compartilhada de prédios, gerado pelo aumento da população. Com a estabelecimento de trabalho remoto, impulsionada pela pandemia do coronavírus, um novo olhar sobre dos espaços físicos dos prédios públicos deve ser considerado (Brasil, 2023). Plano de ação proposto no **Quadro 2**.

Eixo 3: Identificação dos objetos de menor impacto ambiental

No âmbito das contratações públicas, identificar objetos com menor impacto ambiental significa selecionar produtos e serviços que causem menor impacto ao meio ambiente, ou que durante seu processo de produção gerem menos impactos negativos. É necessário que os responsáveis pelo planejamento e execução da licitação tenham um entendimento básico dos impactos ambientais ao longo da vida útil do produto ou serviço a ser contratado. Assim, buscar as melhores opções disponíveis no mercado, mantendo o foco na economicidade e competitividade do processo licitatório (Brasil,2023). Plano de ação proposto no **Quadro 3**.

Eixo 4 – Fomento a Inovação de Mercado

A inovação pode ocorrer através da criação de novos produtos e serviços, como *softwares* e equipamentos médicos inovadores, ou pela reestruturação de serviços, processos e modelos de negócios existentes. Destaca-se que inovar não é realizar qualquer mudança, mas agregar valor, melhorando seu desempenho de um determinado processo. Assim, é fundamental ressaltar a importância de mecanismos que facilitem o diálogo entre a administração pública e os fornecedores. O compartilhamento antecipado de informações em licitações, ajuda a reduzir a disparidade de informações entre a administração e os particulares. Isso alinha interesses e

conhecimentos técnicos sobre o objeto a ser contratado, além de possibilitar soluções inovadoras (Brasil, 2023). Plano de ação proposto no **Quadro 4**.

Eixo 5 – Inclusão dos negócios de impactos nas contratações públicas

No âmbito do PLS, os órgãos e entidades devem identificar as demandas, políticas públicas e ações que possam ser desenvolvidas para incorporar soluções ou atividades que promovam a contratação de negócio de impacto. É essencial capacitar os servidores sobre a temática como objetivo de realizar contratos com empreendimentos de impacto social. Também devem ser desenvolvidos canais de diálogo e articulação com setores e empresas que visem promover melhorias na sociedade por meio da implementação de negócios (Brasil, 2023).

A estratégia nacional de Economia de impacto busca o crescimento do número de negócios de impacto, promovendo a articulação para atender as demandas de contratações do setor público e incentivar a incorporação de soluções de impacto socioambiental nas cadeias produtivas das empresas privadas (Brasil, 2023). Plano de ação proposto no **Quadro 6**.

Eixo 6 – Divulgação, conscientização e capacitação

As atividades de divulgação, conscientização e treinamento relacionadas ao PLS devem começar durante a fase de estruturação do plano e continuar ao longo de sua execução, devido ao desenvolvimento de competências institucionais e individuais é um processo contínuo e permanente cujo objetivo principal é a transformação da cultura organizacional. Inicialmente, é fundamental a realização de campanhas, palestras e exposições para conscientizar e mobilizar os servidores. Durante a fase de implementação é fundamental a capacitação para o sucesso das ações previstas, bem como o monitoramento adequado dos indicadores (Brasil, 2023). Plano de ação proposto no **Quadro 7**.

Quadro 2 - Eixo 1 - promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços – ações sugeridas

(Continua)

Diretriz Estratégica	Objetivo		Meta		Ação		Prazos		Recursos Necessários	Riscos Envolvidos
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	inicial	Final		
Instituir o uso de tecnologia mais sustentável – Energia Elétrica	OB1	Implementar tecnologias e práticas para melhorar a eficiência energética	Reduzir o consumo de energia elétrica em 20% nas instalações da UFF.	Consumo de energia elétrica em kWh/mês antes e depois de implementar as tecnologias	Substituir todas as lâmpadas por LED em todos os Campis.	SOMA, PROAD	2024	2027	Aquisição de Lâmpadas LED, equipe de manutenção para realizar a substituição	Custo inicial
Implementar o sistema de monitoramento de consumo de energia elétrica	OB2	Monitorar e controlar o gasto de energia elétrica	Implementar um sistema de monitoramento que permita a redução do consumo energético em 15 %	Consumo de energia elétrica em kWh/mês antes e depois de implementar as tecnologias	Propor uma auditoria interna energética para mapear o consumo atual e identificar áreas críticas	SOMA	2024	2027	Equipe de manutenção e capacitação dos funcionários	Não realização de capacitação dos funcionários envolvidos
Implementar o sistema de reutilização de tratamento de águas	OB3	Reduzir o consumo de água potável e uso eficiente dos recursos hídricos	Implementar um sistema de reutilização e tratamento de água visando reduzir o consumo de água em 30%.	Consumo de água em m3 /mês e depois da implementação do sistema.	Instalar sistemas de captação de armazenamento de água pluvial para uso em irrigação e limpeza.	SOMA	2024	2027	Aquisição de materiais hidráulicos e caixas de água para armazenamento.	Custo inicial e treinamento da equipe de manutenção.
Implementar a divulgação do consumo para a comunidade acadêmica – água e energia	OB4	Aumentar a conscientização e promover cultura de sustentabilidade	Implementar um sistema de divulgação do consumo de energia e água na comunidade acadêmica visando reduzir em 10%	Redução percentual de consumo de energia (kWh/mês) e água (m3/mês) após a implementação	Promover campanhas de conscientização	SCS, SOMA e PROAD	2024	2027	Utilizar a Plataforma NIDI da Universidade	Falta de integração entre os setores.

(Continua)

Implementar a manutenção preventiva e corretiva da infraestrutura existente	OB5	Assegurar a manutenção preventiva e corretiva das instalações	Reduzir o número de ocorrências em 30 %	Número de ocorrências registradas antes e após o programa de manutenção.	Desenvolvimento de um plano de manutenção preventiva	SOMA	2024	2027	Equipe de manutenção	Não continuidade dos contratos das terceirizadas.
Reduzir materiais de consumo	OB6	Instalar em todos dos computadores estilos de fonte de texto para economizar cartucho ou toner	Implementar o uso de fontes de texto que economizem cartuchos e tonner em 100% dos computadores	% de computadores com fontes de textos econômicas. Ex.: fonte: "ecofont"*. Fonte: http://www.agu.gov.br/interna/ecofont/index	Desenvolver conscientização da comunidade acadêmica sobre o uso das fontes econômicas.	STI, CPS, SCS	2024	2027	Comunicação interna	Cultura organizacional
Reduzir materiais de consumo	OB7	Otimizar o uso de recursos de impressão, reduzir custos e promover práticas sustentáveis	Implementar sistema de controle de impressão – (outsourcing), em 50 % da UFF	% de setores da UFF que utilizam o sistema de impressão terceirizado.	Contratar empresa especializada e definir as ações	STI, PROAD	2024	2027	Fiscais de contrato e fiscais setoriais	Custo inicial
Praticar gestão de resíduos	OB8	Implementar sistema de compostagem de resíduos orgânicos	Implementar projetos de compostagem de resíduos orgânicos em 30 % da UFF	% de áreas geradoras de resíduos orgânicos implementaram o projeto.	Realizar treinamento com os colaboradores para lidar com os resíduos orgânicos	SOMA, EGGP	2024	2027	Instrutor e gestor operacional	Resistência dos colaboradores
Praticar gestão de resíduos	OB9	Implementar princípios de economia circular	Implementar princípios de economia circular em 30% das operações da UFF	% de operações da UFF que adotam princípio de economia circular	Realizar treinamento para os colaboradores sobre os princípios de economia circular	EGGP, CPS, SOMA	2024	2027	Instrutores de treinamento	Capacitação insuficiente

(Conclusão)

Praticar redução de emissão de substâncias poluentes	OB10	Estudar a substituição gradual da frota de veículos movidos a combustíveis fósseis por opções menos poluentes.	Realizar um estudo para a substituição gradual de 100 % da frota por combustível menos poluente: Ex.: Etanol.	% de veículos abastecidos com etanol.	Realizar estudo inicial da frota atual e propor a substituição.	CTSL/SOMA	2024	2027	Equipe especializada	Resistência a mudança
Praticar redução de emissão de substâncias poluentes	OB11	Estudar a substituição gradual da frota de veículos movidos a combustíveis fósseis por opções menos poluentes.	Realizar um estudo para a substituição gradual de 10% da frota por combustível menos poluente por veículos elétricos ou híbridos.	% de veículos elétricos ou híbridos / frota total	Realizar estudo inicial da frota atual e propor a substituição.	CTSL/SOMA, PROAD	2024	2027	Equipe especializada e investimento inicial	Infraestrutura insuficiente.
Praticar redução de emissão de substâncias poluentes	OB12	Utilizar uso de teleconferências a fim de reduzir o impacto ambiental e diminuir gastos com deslocamentos e viagens.	Implementar o uso de teleconferências em 70% das reuniões que envolvam deslocamentos	% de reuniões realizadas por teleconferência / reuniões presenciais.	Desenvolver políticas que incentivem o uso de teleconferências	CTSL/SOMA, STI, CSC, EGGP	2024	2027	Cursos de qualificação e internet satisfatória	Infraestrutura existente.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

Quadro 3 - Eixo 2: racionalização da ocupação dos espaços físicos – ações sugeridas

Diretriz Estratégica	Objetivo		Meta		Ação		Prazos		Recursos Necessários	Riscos Envolvidos
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Priorizar o trabalho remoto em conformidade com as normas trabalhistas	OB13	Promover flexibilidade de acordo com as normas trabalhistas	Implementar o modelo de trabalho remoto que atenta as normas trabalhista e de acordo com as regras da instituição.	Medidas de desempenho antes de depois da implementação	Elaborar procedimentos para o trabalho operacional, como horário de trabalho e comunicação	Reitoria	2024	2027	Comunicação interna	Mudança de legislação
Compartilhar bicicletários	OB14	Promover a sustentabilidade ambiental, oferecer opções de transporte alternativo	Estabelecer um sistema de compartilhamento de bicicletários	Percentual de servidores, alunos e demais membros da comunidade acadêmica que utilizam o bicicletário compartilhado	Campanhas de incentivo ao uso de bicicletas	SOMA, PROAD e CSC	2024	2027	Organização de eventos, material gráfico e digital sobre a campanha.	Não engajamento da comunidade acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

Quadro 4 - Eixo 3: identificação dos objetos de menor impacto ambiental – ações sugeridas

Diretriz Estratégica	Objetivo		Meta		Ação		Prazos		Recursos Necessários	Riscos Envolvidos
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Utilizar materiais que sejam reciclados, reutilizados	OB 15	Promover a sustentabilidade ambiental, reduzir o impacto no meio ambiente e otimizar os recursos da organização	Implementar o uso de materiais reciclados em 50 % dos produtos	Percentual de produtos que utilizam materiais sustentáveis em comparação com o total	Desenvolver critérios de compras que promovam o uso de materiais reciclados	PROAD – Setor de Compras	2024	2027	Treinamento da Equipe de Compras	Mercado não atende as especificações
Instituir um programa de prevenção ao desperdício de alimento	OB 16	Promover a sustentabilidade, reduzir custos operacionais	Reduzir o desperdício de alimentos no Restaurante universitário em 20%;	Quantidade de alimentos desperdiçados x total de comida disponibilizada	Educação e conscientização da comunidade acadêmica	RU e CSC	2024	2027	Palestras com especialistas em sustentabilidade alimentar	Resistência cultural

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

Quadro 5 - Eixo 4: fomento a inovação de mercado – ações sugeridas

Diretriz Estratégica	Objetivo		Meta		Ação		Prazos		Recursos Necessários	Riscos Envolvidos
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Fomentar a inovação	OB 17	Integrar conhecimentos e buscar práticas inovadoras para melhorar os processos internos da UFF	Capacitar 100 % dos servidores do setor de compras da UFF e unidades gestoras	Número de servidores capacitados em temas de inovação	Organizar seminários e cursos online e presenciais para os servidores	EGGP	2024	2027	Profissionais capacitados	Cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

Quadro 6 - Eixo 5: inclusão dos negócios de impactos nas contratações públicas – ações sugeridas

Diretriz Estratégica	Objetivo		Meta		Ação		Prazos		Recursos Necessários	Riscos Envolvidos
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Desenvolver o estudo acerca dos bens inservíveis da UFF	OB 18	Desenvolver estudo acerca dos bens inservíveis e realizar doação para a projetos sociais.	Realizar um estudo sobre os bens inservíveis da UFF e propor edital de doação	% de bens inservíveis doados / total identificado.	Realizar inventário dos bens inservíveis que não são mais úteis para a UFF.	SAEP	2024	2025	Equipe de Inventário	Qualidade dos bens.
Promover compras compartilhadas na UFF	OB19	Promover compras compartilhadas com outros da UFF e/ou instituições parceiras	Implementar um sistema de compras compartilhadas entre os setores da universidade e/ou instituições parceiras	% de compras realizadas de forma compartilhada / total de compras	Negociar com fornecedores para obter preço, prazo mais favoráveis com o aumento do volume de compras.	PROAD – Setor de Compras	2024	2027	Equipe de compras responsável pela negociação	Dependência dos parceiros
Promover ações afirmativas – Contratação de serviços e mão de obra local	OB20	Promover ações afirmativas por meio da contratação de serviços e mão de obra local para o desenvolvimento da comunidade e da região.	Aumentar a contratação de serviços e mão de obra local em 20%	% de serviços e mão de obra local / total de contratações.	Realizar mapeamento dos fornecedores capazes de fornecer pra UFF.	PROAD – Setor de Compras	2024	2027	Equipe capacitada para realizar o levantamento	Número de servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

Quadro 7 - Eixo 6: divulgação, conscientização e capacitação – ações sugeridas

(continua)

Diretriz Estratégica	Objetivo		Meta		Ação		Prazos		Recursos Necessários	Riscos Envolvidos
	ID	Descrição	Descrição	Indicador	Descrição	Responsável	Inicial	Final		
Promover eventos voltados a ações de educação ambiental	OB21	Conscientizar a comunidade acadêmica sobre as questões ambientais	Realizar eventos (mês) e integrada de educação ambiental envolvendo a comunidade acadêmica e também a sociedade.	Número de eventos realizados e número de participantes interno e externo.	Divulgar através de canais de divulgação (Redes sociais, site da instituição, e-mails institucionais) eventos de educação ambiental.	CPS, SCS	2024	2027	Equipe de organização e comunicação.	Falta de continuidade.
Promover campanhas de conscientização e sensibilização	OB22	Promover práticas sustentáveis na UFF e aumentar a conscientização da comunidade acadêmica	Realizar campanhas de conscientização e sensibilização a cada trimestre	Número de campanhas realizadas e número de participação da comunidade	Desenvolver a cada trimestre campanhas de conscientização e definir temas (Energia, água, resíduos, outros) e estratégias de comunicação.	CPS, SCS	2024	2027	Equipe de execução e planejamento das campanhas.	Baixa participação e falta de continuidade.
Divulgar a implementação de boas práticas - sustentabilidade	OB23	Aumentar a conscientização e engajamento da comunidade acadêmica e sociedade em relação as práticas sustentáveis adotadas pela UFF	Divulgar as iniciativas e práticas de sustentabilidade da UFF a cada trimestre	Número de iniciativas divulgadas	Identificar as práticas de sustentabilidade na universidade e alinhar com cada ODS correspondente	STI, CPS,SCS	2024	2027	Equipe responsável pelo levantamento das ações e adequação dos dados	Baixo engajamento, falta de continuidade
Capacitar a comunidade acadêmica sobre a separação correta dos resíduos	OB24	Capacitar sobre a importância da separação correta de resíduos	Conscientizar a comunidade acadêmica sobre a importância da separação adequada dos resíduos	Realizar capacitação bimestral e número de participantes da comunidade acadêmica	Número de capacitações realizadas e número de participação da comunidade acadêmica	EGGP, CPS, SOMA	2024	2027	Equipe de capacitação qualificada	Baixa participação, resistência a mudança.

(Conclusão)										
Promover gestão de resíduos – Área de transporte	OB25	Melhorar a gestão de resíduos gerados pela frota de transporte da UFF.	Implementar um controle de gestão de resíduos na área de transporte da UFF	% de resíduos gerados pela frota da UFF.	Destinar de forma adequada os resíduos gerados pelo setor de transporte da UFF.	CTSL/SOMA	2024	2027	Equipe responsável de monitoramento	Resistência a mudança

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), baseado na A3P (MMA,2009), IN 10/2012 (Brasil,2012a) e Novo caderno PLS (Brasil, 2023).

REFERÊNCIAS

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>.

Acesso em: 19 de março de 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. 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>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Ministério de Gestão e Inovação em serviços públicos, **Portaria SEGES/MGI nº 5376, de 14 de setembro de 2023**. Institui o modelo de referência do Plano de Diretor de Logística Sustentável – PLS que trata o art. 7º da Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-5376-de-14-de-setembro-de-2023> Acesso em: 05 de novembro de 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em serviços públicos, **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021b**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021> Acesso em: 02/05/2024

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Plano Diretor de Logística Sustentável: metodologia de construção, implementação e monitoramento, 2022**. Disponível em:

<https://mooc41.escolavirtual.gov.br/course/view.php?id=4952> . Acesso em: 13/06/2024.

ENAP. Gestão Estratégica com uso do BSC. **Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico**. Brasília, 2014. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1123/1/módulo_4.pdf Acesso em 13/05/2024

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management**: Part II. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 2, p. 147-160, 2001.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p> Acesso em: 16 de março de 2023.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Disponível em <<http://a3p.mma.gov.br/eixos-tematicos/>>. Acesso em: 17 de março de 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. (2015). **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf> Acesso em: 19 de agosto de 2023.

PANDEY, Indra. **Balanced Scorecard: Myth and Reality**. *Vikalpa*, v. 30, n. 1, p. 51-66, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0256090920050105> . Acesso em: 20 de junho de 2024.

PINTO, Francisco José Simões. **Balanced Scorecard: adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos**. SEMINÁRIO INTERNACIONAL GESTÃO E ESTRATÉGIA NO SÉCULO XXI, v. 3, 2005.

SERDAR ASAN, Şeyda; TANYAŞ, Mehmet. **Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education**. *Total Quality Management*, v. 18, n. 9, p. 999-1014, 2007.

SLAMET, Slamet; IN'AM ESHA, Muhammad. **Performance measurement of public service agency in higher education institutions: A balanced-scorecard model approach**. *Ulul Albab*, v. 23, n. 1, p. 152, 2022.

YAKHOU, Mehenna; ULSHAFFER, Kevin. **Adapting the balanced scorecard and activity-based costing to higher education institutions**. *International Journal of Management in Education*, v. 6, n. 3, p. 258-272, 2012.