



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E COOPERAÇÃO
INTERNACIONAL**

ELLEN KATHIA TAVARES BATISTA

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PERCEPÇÕES DE
SERVIDORES E TERCEIRIZADOS DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DO
DNIT SOBRE O PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)**

João Pessoa – PB

2025

ELLEN KATHIA TAVARES BATISTA

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DO DNIT SOBRE O PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa de Gestão Governamental e Social, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.

João Pessoa – PB
2025

**Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

B333p Batista, Ellen Kathia Tavares.

Práticas sustentáveis na administração pública :
percepções de servidores e terceirizados das
superintendências regionais do DNIT sobre o Plano de
Logística Sustentável (PLS) / Ellen Kathia Tavares
Batista. - João Pessoa, 2025.
133 f. : il.

Orientação: Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Administração pública. 2. Gestão sustentável. 3.
Plano de Logística Sustentável (PLS). I. Coelho, Ana
Lúcia de Araújo Lima. II. Titulo.

UFPB/BC

CDU 35(043)



ELLEN KATHIA TAVARES BATISTA

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS DAS
SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DO DNIT SOBRE O PLANO DE
LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa de Gestão Governamental e Social, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profª. Drª Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho

Data de Aprovação: 26/05/2025

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA LUCIA DE ARAUJO LIMA COELHO
Data: 04/06/2025 10:38:06-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profª. Drª Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 04/06/2025 10:43:02-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profª Drª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (Membra Interna)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Documento assinado digitalmente
gov.br SIMONE SEHNEM
Data: 04/06/2025 17:30:37-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profª Drª Simone Sehnem (Membra Externa)
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)

AGRADECIMENTOS

A vida me colocou diante de provações que jamais pensei enfrentar e, ao lidar com uma batalha inesperada pela minha saúde, minha forma de enxergar o mundo mudou, o que me levou a repensar o futuro. Diante disso, aprendi a exercer a gratidão por cada dia de vida que Deus me concede e decidi trilhar caminhos que nunca havia imaginado. O mestrado foi um deles.

Voltar à UFPB, depois de 20 anos da minha graduação, foi muito mais do que um retorno à academia; foi o início de uma nova jornada de aprendizado e superação. Nesse período, muita coisa mudou, especialmente no ensino, com o avanço da tecnologia e novas metodologias de aprendizagem. Adaptar-me a essa realidade foi desafiador, mas também enriquecedor. E hoje, o sentimento que me preenche é de uma gratidão imensa por cada pessoa que, de alguma forma, fez parte dessa caminhada até aqui.

A Deus, meu agradecimento mais profundo. Foi Ele quem me amparou nas horas mais desafiadoras, renovou minha força quando pensei em desistir e me mostrou que cada passo dado tem um propósito. A Ele, toda honra e toda glória.

Aos meus pais, meu amor eterno. Eles estiveram comigo em todos os momentos, e sempre dispostos a fazer o possível (e muitas vezes o impossível) para me ver sorrir. Estendo minha gratidão aos meus irmãos e às minhas sobrinhas, que nunca deixaram de acreditar em mim. O apoio de todos me ajudou a seguir acreditando nos meus sonhos.

Ao meu esposo, pelo apoio incansável, pela paciência de sempre e por ser um verdadeiro companheiro de vida. E aos meus filhos, que são e sempre serão minha maior motivação, o meu amor mais puro e a razão para seguir em frente todos os dias. Cada noite, final de semana e feriado que vocês abriram mão para que eu pudesse me dedicar a essa jornada valeu a pena. Muito obrigada por não me deixarem abandonar o barco, mesmo quando, por vezes, me senti incapaz de concluir este trabalho.

À Júlia, que tenho como minha filha mais velha, por compartilhar seus conhecimentos acadêmicos e pelo auxílio na formatação deste trabalho. Seu entusiasmo pela vida acadêmica foi fundamental, e sei que este mestrado também se tornou possível graças ao seu apoio.

Um agradecimento especial à minha orientadora, professora Dra. Ana Lúcia, por sua paciência, dedicação e pelas valiosas contribuições para a construção deste trabalho. Durante esses dois anos, repeti inúmeras vezes e reafirmo aqui: sem ela, eu não teria chegado até o final desta jornada. Às professoras Dra. Carol Kruta e Dra. Simone, minha gratidão pela disponibilidade e pelos apontamentos que contribuíram significativamente para o aprimoramento deste estudo.

Aos professores do PGPCI/UFPB, por compartilharem seus conhecimentos e por todo o apoio e compreensão ao longo dessa caminhada. Aos colegas da Turma 8, meu carinho e admiração por seguirmos juntos até a conclusão dessa etapa.

Ao meu chefe direto, por toda paciência e compreensão ao longo desses dois anos. Aos colegas entrevistados do DNIT que gentilmente aceitaram participar da pesquisa, minha sincera gratidão. Cada resposta, cada momento dedicado foi essencial para a construção deste estudo.

Às minhas amigas Chris e Rita, por segurarem a minha mão quando tudo parecia incerto, sempre me incentivando a não desistir. Sou imensamente grata por tê-las não apenas como colegas de trabalho, mas como parte da minha vida.

Por fim, a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória, seja com palavras de incentivo, gestos de carinho ou simplesmente acreditando na minha capacidade de vencer mais esse desafio, meu sincero agradecimento. O caminho foi longo e cheio de barreiras, mas hoje, ao olhar para trás, tenho a certeza de que cada passo valeu a pena.

Muito obrigada a todos!!!

"O destino não é uma questão de sorte, mas uma questão de escolha. Não é algo que se espera, mas algo que se conquista."

William Jennings Bryan

RESUMO

A adoção de práticas sustentáveis pela administração pública tem se consolidado como uma estratégia fundamental para a promoção da sustentabilidade no Brasil. Nesse contexto, o Plano de Logística Sustentável (PLS) destaca-se como uma ferramenta essencial, voltada à incorporação de princípios de responsabilidade socioambiental nas rotinas dos órgãos públicos. Observa-se, entretanto, que a maior parte das pesquisas sobre práticas sustentáveis no setor público concentra-se em Instituições de Ensino Superior, representando cerca de 75% da literatura existente sobre o tema. Diante disso, a presente pesquisa buscou avaliar a implementação das práticas sustentáveis nas Superintendências do DNIT, com foco no PLS, baseado na percepção de servidores e terceirizados que atuam em Superintendências Regionais do órgão. Os objetivos específicos incluíram identificar iniciativas de sustentabilidade estabelecidas pelo PLS do DNIT, descrever a percepção de servidores e terceirizados das Superintendências Regionais do DNIT sobre a temática da sustentabilidade e do PLS, identificar práticas sustentáveis vivenciadas no ambiente de trabalho, a partir das experiências narradas por servidores e terceirizados que atuam nas Superintendências Regionais do órgão, bem como levantar sugestões para aprimoramento e maior engajamento nas iniciativas sustentáveis no DNIT. Para alcançar esses objetivos, foi utilizada uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por meio de entrevistas narrativas e fotográficas com servidores e terceirizados de oito superintendências. Os resultados revelaram uma limitação significativa no conhecimento sobre o PLS entre os participantes, o que pode comprometer sua aplicação plena. Temas como a gestão da frota de veículos, a avaliação dos quantitativos de terceirizados e a inclusão social foram pouco mencionados, sugerindo uma abrangência limitada dessas ações ou uma menor visibilidade dentro do órgão. Por outro lado, observou-se que algumas práticas sustentáveis já fazem parte da rotina de determinadas superintendências, como o uso racional de materiais de consumo e a preferência por produtos com menor impacto ambiental, como papel reciclado e copos biodegradáveis. A coleta seletiva e a substituição de equipamentos convencionais por modelos mais eficientes, como luminárias LED e máquinas de café, também foram registradas. Em alguns casos, iniciativas como a implantação de hortas comunitárias e a instalação de coletores específicos para o descarte adequado de pilhas foram destacadas pelos entrevistados. Embora haja reconhecimento de ações pontuais voltadas à qualidade de vida no ambiente de trabalho, identificou-se fragilidade nos instrumentos de comunicação institucional, dificultando a disseminação e o engajamento coletivo. Dessa forma, a pesquisa propôs cinco ações para fortalecer o PLS no DNIT, incluindo capacitações, comunicação interna, inclusão de terceirizados, apoio às comissões e valorização de boas práticas. As medidas visam ampliar o engajamento institucional e fomentar uma cultura sustentável. Conclui-se, portanto, que, apesar dos avanços e esforços do DNIT na promoção da sustentabilidade, ainda há muito a ser feito para que o PLS se torne, de fato, uma política consolidada e efetiva na instituição.

Palavras-chave: Gestão Sustentável, Plano de Logística Sustentável (PLS), Administração Pública.

ABSTRACT

The adoption of sustainable practices by public administration has been consolidated as a fundamental strategy for promoting sustainability in Brazil. In this context, the Sustainable Logistics Plan (PLS) stands out as an essential tool aimed at incorporating principles of socio-environmental responsibility into the routines of public agencies. It is observed, however, that most research on sustainable practices in the public sector focuses on Higher Education Institutions, representing about 75% of the existing literature on the topic. In this regard, the present research sought to evaluate the implementation of sustainable practices in the DNIT Superintendencies, focusing on the PLS, based on the perception of civil servants and outsourced workers who operate in the Regional Superintendencies of the agency. The specific objectives included identifying sustainability initiatives established by the DNIT's PLS, describing the perception of civil servants and outsourced workers from the DNIT's Regional Superintendencies regarding the theme of sustainability and the PLS, to identify sustainable practices experienced in the workplace, based on the narratives shared by civil servants and outsourced workers who operate in the Regional Superintendencies of the agency, as well as gathering suggestions for improvement and greater engagement in sustainable initiatives within DNIT. To achieve these objectives, a qualitative approach of descriptive and exploratory nature was used, through narrative and photographic interviews with civil servants and outsourced workers from eight superintendencies. The results revealed a significant limitation in the knowledge about the PLS among the participants, which may compromise its full application. Topics such as fleet management, the assessment of outsourced staff numbers, and social inclusion were rarely mentioned, suggesting a limited scope of these actions or lower visibility within the institution. On the other hand, it was observed that some sustainable practices are already part of the routine in certain superintendencies, such as the rational use of consumption materials and the preference for products with lower environmental impact, such as recycled paper and biodegradable cups. Selective waste collection and the replacement of conventional equipment with more efficient models, such as LED lighting and modern coffee machines, were also reported. In some cases, initiatives such as the implementation of community gardens and the installation of specific collectors for the proper disposal of batteries were highlighted by interviewees. Although there is recognition of occasional actions aimed at improving quality of life in the workplace, weaknesses were identified in the institution's communication tools, hindering dissemination and collective engagement. Thus, the study proposed five actions to strengthen the PLS at DNIT: providing training programs, improving internal communication, formally including outsourced workers, supporting PLS committees, and valuing best practices. These measures aim to broaden institutional engagement and foster a sustainable culture. It is concluded, therefore, that despite the progress and efforts made by DNIT in promoting sustainability, much still needs to be done for the PLS to become a truly consolidated and effective policy within the institution.

Keywords: Sustainable Management, Sustainable Logistics Plan (PLS), Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos Estratégicos do PLS/DNIT referências da pesquisa	53
Quadro 2 - Categorias de Análise	58
Quadro 3 - Codificação dos participantes.....	60
Quadro 4 - Desenho da pesquisa.....	62
Quadro 5 - Atos normativos relativos à sustentabilidade no DNIT.....	64
Quadro 6 - Principais ações contempladas no PLS/SRE/DNIT 2023-2024.	67
Quadro 7 - Principais resultados observados	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de Servidores e Terceirizados em atividade nas SRE's do DNIT. 499

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triple Bottom Line (TBL)	30
Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)	35
Figura 3 - Eixos temáticos do PLS	37
Figura 4 - Organograma do DNIT.....	40
Figura 5 - Mapa Estratégico do DNIT.....	41
Figura 6 - Plano de Logística Sustentável do DNIT (2021-2023).....	42
Figura 7 - Temas do PLS-SRE DNIT 2023-2024.....	43
Figura 8 - Matriz Consolidada de Diretrizes Orientativas do PLS DNIT 2024-2025	44
Figura 9 - Organograma da Superintendência Regional do DNIT.	55
Figura 10 - Categorização dos dados das entrevistas.....	599
Figura 11 - Política de Sustentabilidade do DNIT.....	65
Figura 12 - Planejamento Estratégico do DNIT x ODS x PLS.	66
Figura 13 - Nuvem de palavras relacionadas às práticas sustentáveis percebidas pelos servidores.....	11515

LISTA DE IMAGENS

Imagen 1 - Jardim de entrada do DNIT/PB.....	73
Imagen 2 - Área verde na parte interna do DNIT/SP	74
Imagen 3 - Campanha solidária do DNIT/MG.....	75
Imagen 4 - Geração de trabalho e renda para catadores no DNIT/SE	766
Imagen 5 - Lembrete para desligamento das luzes no DNIT/MG	81
Imagen 6 - Substituição de luminárias convencionais por LED no DNIT/SC.	81
Imagen 7 - Utilização de iluminação natural no DNIT/PB.	82
Imagen 8 - Lembrete para desligamento de equipamentos no DNIT/SP.....	82
Imagen 9 - Coleta seletiva no DNIT/MG.....	855
Imagen 10 - Coleta seletiva no DNIT/SC.....	86
Imagen 11 - Coleta de materiais de escritório no DNIT/SE.....	86
Imagen 12 - Prática de compostagem no DNIT/SP.	87
Imagen 13 - Coletor de pilhas e baterias do DNIT/SE.	87
Imagen 14 - Coletor de pilhas no DNIT/PB.....	88
Imagen 15 - Coletor de esponjas de limpeza no DNIT/SE.....	88
Imagen 16 - Lembrete para uso racional da água no DNIT/SP	91
Imagen 17 - Substituição de galão por purificador de água no DNIT/MG	91
Imagen 18 - Substituição de galão por bebedouro no DNIT/MS.....	92
Imagen 19 - Coleta da água da chuva para uso não potável no DNIT/SP	92
Imagen 20 - Sistema digital para redução do uso de papel no DNIT/PB.	95
Imagen 21 - Ilhas de impressão no DNIT/MG.....	95
Imagen 22 - Lembrete para redução do uso de papel no DNIT/SP.	96
Imagen 23 - Restrição de copos descartáveis no DNIT/PB.	96
Imagen 24 - Uso de canecas e garrafas reutilizáveis no DNIT/SP.....	97
Imagen 25 - Reaproveitamento de papel para rascunho no DNIT/SP	97
Imagen 26 - Aquisição de lâmpadas de LED no DNIT/MG.	100
Imagen 27 - Aquisição de copos biodegradáveis no DNIT/SP.....	100
Imagen 28 - Presença de planta natural na parte interna do DNIT/PB.	103
Imagen 29 - Evento do dia do Servidor Público no DNIT/PB.	103
Imagen 30 - Ação focada na saúde mental e física no DNIT/PB.	104
Imagen 31 - Horta comunitária no DNIT/MS.....	104
Imagen 32 - Palestra de capacitação no DNIT/SE.	106
Imagen 33 - Explanação do PLS no DNIT/PB.	107
Imagen 34 - Evento Café com PLS.	107
Imagen 35 - Substituição de Copeira por máquina de café no DNIT/MG.....	11111

Imagen 36 - Ambiente inclusivo com piso tátil no DNIT/PB..... 11313

LISTA DE SIGLAS

- A3P** – Agenda Ambiental da Administração Pública
- CAF** – Coordenação de Administração e Finanças
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCS** – Centro de Ciências da Saúde
- CCSA** – Centro de Ciências Sociais Aplicadas
- CEFET** – Centro Federal de Educação Tecnológica
- CEP** – Comitê de Ética em Pesquisa
- CGNPCS** – Comitê Gestor Nacional de Produção e Consumo Sustentáveis
- CGPLS** – Comitê Gestor do Plano de Logística Sustentável
- CGRS** – Comissão de Gestão de Resíduos Sólidos
- CISAP** – Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública
- CMMAD** – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
- CNUMAH** – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano
- COENGE** – Coordenação de Engenharia
- CPS** – Contratações Públicas Sustentáveis
- CSMA** – Conselho Superior do Meio Ambiente
- DAF** – Diretoria de Administração e Finanças/DNIT
- DAQ** – Diretoria de Infraestrutura Aquaviária/DNIT
- DIF** – Diretoria de Infraestrutura Ferroviária/DNIT
- DIR** – Diretoria de Infraestrutura Rodoviária/DNIT
- DNIT** – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
- DPP** – Diretoria de Planejamento e Pesquisa/DNIT
- DS** – Desenvolvimento Sustentável
- EA** – Educação Ambiental
- EIA** – Estudo de Impacto Ambiental
- ESG** – Environmental (ambiental), Social (social) and Governance (governança)
- IASA** – Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração
- IES** – Instituição de Ensino Superior
- IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior
- IFMT** – Instituto Federal de Mato Grosso
- IN** – Instrução Normativa
- LAI** – Lei de Acesso à Informação

ME – Ministério da Economia

MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

MMA – Ministério do Meio Ambiente

MME – Ministério de Minas e Energia

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MT – Ministério dos Transportes

NAA – Núcleo de Apoio Administrativo

NPFE – Núcleo da Procuradoria Federal Especializada

NS – Núcleos de Sustentabilidade das SREs

NUCOM – Núcleo de Comunicação Social

O.Es – Objetivos Estratégicos

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PEG – Programa de Eficiência do Gasto Público

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

PES – Projeto Esplanada Sustentável

PGRS – Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos

PLS – Plano de Logística Sustentável

PGPCI – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional

PNMA – Política Nacional do Meio Ambiente

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

PNUMA – Programa das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente

PROCEL – Programa de Energia Elétrica

QDAS – Qualitative Data Analysis Software

QVT – Qualidade de Vida no ambiente do Trabalho

RG – Relatório de Gestão

RIMA – Relatório de Impacto Ambiental

SECONF – Serviço de Contabilidade e Finanças

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SEGES – Secretaria de Gestão

SELIC – Serviço de Cadastro e Licitações

SELOG – Serviço de Recursos Logísticos

SetSUST/DAF – Setor de Sustentabilidade da Sede/DNIT

SGP – Serviço de Gestão de Pessoas

SI – Serviço de Informática

SISNAMA – Sistema Nacional do Meio Ambiente

SRE/PB – Superintendência Regional do DNIT no Estado da Paraíba

SRE/PR – Superintendência Regional do DNIT no Estado do Paraná

SREs – Superintendências Regionais/DNIT

SUL – Serviço de Unidade Local

TBL – Triple Bottom Line

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UL – Unidade Local/DNIT

UNDESA – United Nations Department of Economic and Social Affairs

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	20
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	24
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	24
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	299
2.1	SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	299
2.2	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM ORGANizações PÚBLICAS POR MEIO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): ABRINDO O DEBATE	36
2.3	A SUSTENTABILIDADE NO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES – DNIT.....	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2	CONTEXTOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	47
3.3	COLETA DE DADOS	51
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	57
3.5	POSICIONAMENTO ÉTICO.....	61
3.6	ESBOÇO DA PESQUISA.....	62
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
4.1	INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE ESTABELECIDAS NO DNIT	63
4.2	SUSTENTABILIDADE E O PLS NO DNIT: PERFIL E PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS	71
4.3	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DO DNIT NA PERSPECTIVA DE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS.....	799
4.3.1	Redução do consumo de energia elétrica.....	799
4.3.2	Coleta seletiva e destinação adequada	84
4.3.3	Uso racional da água.....	90
4.3.4	Uso racional do material de consumo.....	94
4.3.5	Aquisição de materiais reciclados ou de menor impacto ambiental	99
4.3.6	Ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	101
4.3.7	Capacitação socioambiental.....	105
4.3.8	Veículos	109
4.3.9	Terceirizados.....	110
4.3.10	Acessibilidade e Inclusão social	11212

4.4	SUGESTÕES DE MELHORIA SOB A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS .	11515
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	12525
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	13131
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	132
	APÊNDICE C – Termo de Anuênciia Institucional	13434

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentaremos os elementos introdutórios da pesquisa, organizados em quatro subtópicos: I) a contextualização do tema e delimitação do problema da pesquisa; II) os objetivos gerais e específicos; III) a justificativa para a realização deste estudo; e, por último, IV) a estruturação da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O crescimento da poluição, do consumo e do desperdício de recursos naturais tem gerado problemas globais, como o aquecimento global e várias catástrofes naturais, frequentemente associados às teorias sobre o efeito estufa. E essas questões têm provocado uma crescente preocupação ambiental na sociedade (Guimaraes; Viana; Costa, 2015).

Segundo Luiz et al. (2013), a intensa exploração dos recursos naturais, muitas vezes excedendo sua capacidade de regeneração, aliada ao consumo exagerado e ao desperdício humano, coloca em risco a qualidade de vida das futuras gerações. Dessa forma, o discurso sobre sustentabilidade tem se tornado ainda mais recorrente nos últimos anos, trazendo uma série de preocupações e reflexões relevantes para o debate sobre essas questões.

Na esfera pública, o Estado desempenha um papel relevante ao promover a conscientização da sociedade sobre a importância da sustentabilidade, devendo servir como um exemplo a ser seguido. Para alcançar isso, torna-se essencial que se implemente políticas voltadas para o desenvolvimento sustentável em suas próprias instituições e repartições (Almeida, 2015). Nesse contexto, existem várias iniciativas voltadas para a sustentabilidade, incluindo Leis, Programas e Instruções Normativas (Petrassi, Van Bellen, Cardoso, 2016), entre outras iniciativas.

De tal modo, a adoção de práticas sustentáveis pela administração pública tem se tornado uma estratégia essencial para a promoção da sustentabilidade no Brasil. As organizações passaram a sentir uma pressão crescente para contribuir com a preservação do meio ambiente e considerar os limites do planeta, e isso levou à adoção de sistemas de gestão ambiental e ao desenvolvimento de ações de

responsabilidade social e ambiental que podem resultar em mudanças significativas tanto nos modelos de gestão quanto na cultura organizacional (Viegas; Cabral, 2015).

Uma gestão pública orientada pela Responsabilidade Socioambiental pode se tornar uma importante ferramenta para avaliar e controlar as ações que impactam o meio ambiente, sejam elas realizadas diretamente pelo poder público ou por terceiros, de modo que o ente público possa agir de forma preventiva, ajudando a evitar ou mitigar desastres ambientais (Maldonado, 2016). Para Chaves et al. (2013), é fundamental ressaltar a importância de que instituições públicas não se limitem apenas ao papel de fiscalizadores, mas também se empenhem no desenvolvimento de ações sustentáveis, uma vez que seu compromisso social e ambiental deve se manifestar de forma ativa e abrangente, promovendo práticas que vão além da simples fiscalização e controle.

Neste sentido, o Plano de Logística Sustentável (PLS) se destaca como uma ferramenta essencial que busca integrar princípios de responsabilidade socioambiental às atividades cotidianas dos órgãos públicos. Instituído pelo Decreto nº 7.746, de 2012, o PLS define critérios, práticas e diretrizes para incentivar o desenvolvimento sustentável em contratações da administração pública federal.

As regras específicas para elaboração desses Planos na Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, além das Empresas Estatais Dependentes, estão detalhadas na Instrução Normativa nº 10/2012 (Brasil, 2012), emitida pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Em seu artigo 8º, são definidos os temas que as práticas sustentáveis devem abranger, no mínimo:

Art. 8º As práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços deverão abranger, no mínimo, os seguintes temas:

- I – material de consumo compreendendo, pelo menos, papel para impressão, copos descartáveis e cartuchos para impressão;
- II – energia elétrica;
- III – água e esgoto;
- IV – coleta seletiva;
- V – qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- VI – 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
- VII – deslocamento de pessoal, considerando todos os meios de transportes, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias poluentes. (Brasil, 2012)

Além disso, o artigo 12º determina que os Planos de Logística Sustentável (PLS) devem ser revisados e publicados nos sites dos órgãos em até 180 dias após a publicação desta Instrução Normativa. Já o artigo 13º estabelece que os resultados obtidos com a implementação das ações do PLS devem ser divulgados semestralmente, evidenciando as metas alcançadas e os indicadores de desempenho.

Esse Plano é considerado como um instrumento de planejamento obrigatório para apoiar práticas de sustentabilidade e racionalizar gastos e processos em instituições públicas federais (Brasil, 2012). Dessa forma, o PLS visa não apenas alinhar as práticas administrativas às políticas ambientais, mas, além disso, minimizar o desperdício de recursos, promovendo a eficiência energética e integrando considerações socioambientais em todas as fases da administração pública.

No entanto, a simples elaboração do documento pelo órgão público executor não assegura sua efetividade, pois, apesar dos avanços nas normas, recomendações, resoluções, decretos e leis voltados para o meio ambiente, a Administração Pública ainda apresenta avanços práticos bastante incipientes. De acordo com Brunstein, Godoy e Silva (2014), tanto as iniciativas individuais quanto aquelas que envolvem aspectos políticos, governamentais, sociais e econômicos apresentam um padrão de aceitação e promoção da ideia de desenvolvimento sustentável, entretanto enfrentam resistências.

Cita-se o caso do Ministério de Minas e Energia – MME que, em 2023, concedeu 26 Selos PROCEL Edifica, sendo 21 para a etapa de projeto e 5 para edificações já construídas. Essa iniciativa destaca a importância de uma eficiência energética em edifícios públicos como uma estratégia de sustentabilidade na administração pública, considerando que o setor de edificações consome quase 50% da energia elétrica no Brasil (MME, 2023¹). Porém, considerando que a esfera federal possui mais de 5 mil edifícios, a concessão de 26 Selos pode ser considerada um número relativamente baixo, evidenciando a necessidade urgente de implementação de práticas sustentáveis na administração pública, bem como adotar ações de conscientização para aumentar a adesão a essas iniciativas. Portanto, apesar de ser fundamental, essa discussão ainda não se refletiu adequadamente nas ações concretas.

¹ Disponível em: <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/noticias/eficiencia-energetica-em-edificios-um-importante-vetor-de-desenvolvimento>. Acesso em 31 jul. 2024.

Para que práticas sustentáveis sejam realmente incorporadas nas atividades cotidianas dessas instituições, torna-se fundamental a participação ativa de todos os atores que a compõem. O comprometimento coletivo é essencial não apenas para alcançar os objetivos propostos, mas também para disseminar as práticas sustentáveis estabelecidas. Dessa forma, a transformação da teoria contida no plano em ações concretas depende diretamente do engajamento de todos os envolvidos.

Nesse cenário, no intuito de promover a sustentabilidade, surge a questão norteadora desta pesquisa: **Como servidores e terceirizados percebem as práticas do Plano de Logística Sustentável em um órgão público federal da esfera executiva?**

Para isso, este estudo será conduzido junto ao Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, especificamente no âmbito das suas Superintendências Regionais. A escolha do DNIT se deu devido às práticas sustentáveis preconizadas no seu Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) institucional. Assim, essa pesquisa traz o debate da implementação das práticas sustentáveis nas Superintendências do DNIT, com foco no PLS, baseado na percepção de servidores e terceirizados que atuam em Superintendências Regionais do órgão, de modo a oferecer suporte e propor medidas aos gestores públicos que possam auxiliar as políticas de sustentabilidade do órgão, contribuindo para que sejam mais eficazes e bem aceitas pelos envolvidos na sua execução.

As pesquisas científicas desempenham um papel crucial ao evidenciar problemas cotidianos e contribuir para sua resolução (Chaves, 2013), o que promove a melhoria da qualidade de vida por meio da inovação, do desenvolvimento de tecnologias e soluções, e da disseminação do conhecimento. Desta maneira, esta pesquisa tem como objeto as práticas sustentáveis no âmbito de um órgão público federal da esfera executiva, estabelecidas no Plano de Logística Sustentável (PLS). O intuito é de mostrar como essas práticas são percebidas em termos de eficácia, acessibilidade e impacto no ambiente de trabalho, além de explorar sugestões possíveis para aprimoramento e maior engajamento nas iniciativas sustentáveis nas diversas regionais do DNIT.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral é avaliar a implementação de práticas sustentáveis em Superintendências do DNIT, com foco no PLS, baseado na percepção de servidores e terceirizados que atuam nas regionais do órgão.

Quanto aos objetivos específicos, no intuito de alcançar o objetivo geral, busca-se:

- a. Identificar iniciativas de sustentabilidade estabelecidas pelo PLS do DNIT;
- b. Descrever a percepção de servidores e terceirizados das Superintendências Regionais do DNIT sobre a temática da sustentabilidade e do PLS;
- c. Identificar práticas sustentáveis vivenciadas no ambiente de trabalho, a partir das experiências narradas por servidores e terceirizados que atuam nas Superintendências Regionais do órgão; e
- d. Levantar sugestões para aprimoramento e maior engajamento nas iniciativas sustentáveis no DNIT.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Percebe-se que os problemas enfrentados no mundo atualmente são, em grande parte, consequência da intervenção humana no planeta e nos ecossistemas. Exemplos disso incluem a destruição da biodiversidade e a extinção de espécies, a degradação gradual da camada de ozônio por gases, o aquecimento global ou efeito estufa, o aumento populacional, além da poluição e da escassez de água potável (Kraemer, 2004).

Nesse contexto, países têm desenvolvido e implementado políticas voltadas para o controle do uso dos recursos naturais, a destinação adequada dos resíduos gerados pelos processos produtivos e a conscientização da população. A implementação dessas práticas é essencial para cumprir compromissos ambientais e de eficiência estabelecidos em políticas públicas e internacionais.

No Brasil, a preocupação com o meio ambiente, embora gradual, tem ganhado espaço nas discussões. Atualmente, diversas leis e normativas incentivam as instituições públicas a adotarem práticas sustentáveis. A Constituição Federal de 1988, por exemplo, destaca em seu artigo 225 a responsabilidade do poder público

com questões ambientais. Já a Política Nacional de Meio Ambiente (Lei nº 6.938/1981) foi o marco inicial das ações voltadas para a conservação ambiental e a incorporação do tema em diferentes setores da sociedade.

Outras iniciativas incluem a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P (MMA, Portaria nº 510/2002), que promove a responsabilidade social no setor público, e a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). A Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010, estabelece critérios de sustentabilidade ambiental para a aquisição de produtos e a contratação de obras ou serviços pela Administração Pública Federal. Além disso, a Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010, introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável na Lei nº 8.666/1993 (Lei Geral de Licitações e Contratos Administrativos), o que foi regulamentado pelo Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, que também institui a obrigatoriedade dos Planos de Logística Sustentável (PLS).

A Portaria Interministerial nº 244, de 2012, lançou o Projeto Esplanada Sustentável, e a Instrução Normativa nº 10, de 2012, estabelece as regras para a elaboração dos Planos de Logística Sustentável. Posteriormente, o Decreto nº 9.178, de 23 de outubro de 2017, alterou o Decreto 7.746/2012, reforçando essas diretrizes. Essas legislações e normas formam a base das práticas sustentáveis na administração pública brasileira, demonstrando um compromisso crescente com a preservação ambiental e a sustentabilidade.

O avanço significativo na pesquisa sobre práticas sustentáveis na administração pública, indica uma crescente conscientização sobre a relevância da sustentabilidade nas operações governamentais. Nos últimos dez anos, o interesse por essa temática tem crescido significativamente, especialmente a partir de 2021, à medida que aumenta a conscientização sobre a importância da sustentabilidade e a necessidade de que o setor público assuma um papel de liderança na adoção dessas práticas (Batista; Coelho, 2024). Portanto, a escolha desta pesquisa foi motivada pela relevância do tema e seu potencial impacto na administração pública, uma vez que o estudo das práticas sustentáveis na administração pública tem se tornado cada vez mais relevante, tanto em pesquisas acadêmicas quanto em relatórios governamentais.

Iniciativas regulatórias, como o PLS, têm sido fundamentais para estruturar e institucionalizar práticas sustentáveis, enquanto a evolução teórica do conceito de sustentabilidade tem permitido uma abordagem mais integrada e multidisciplinar. Assim, ao longo dos anos, o Plano de Logística Sustentável (PLS) tem sido objeto de

estudo em diversas frentes, revelando tanto seus impactos positivos quanto os desafios enfrentados para sua implementação. No contexto do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), o PLS busca integrar conceitos de sustentabilidade nas operações logísticas, promovendo a redução de impactos ambientais e a melhoria da eficiência dos processos (DNIT, 2021).

Na Revisão Sistemática da Literatura, realizada no período compreendido entre 25 de maio e 02 de junho de 2024, por Batista e Coelho (2024), foram explorados diversos estudos sobre PLS. Dentre os estudos selecionados, destaca-se o trabalho de Haussmann e França (2021), que aponta a necessidade de uma participação mais efetiva dos gestores e dos servidores no processo de mudança da cultura organizacional sobre a temática da Sustentabilidade. Em um outro estudo subsequente, Debacker, Abdalla e Gonçalves (2022) enfatizam as dificuldades relacionadas à adesão dos usuários às práticas de sustentabilidade, tais como racionalização do consumo de energia elétrica e de água, e utilização corretamente das lixeiras de coleta seletiva. Além disso, Nascimento et al. (2023) observaram um número significativo de servidores que alegaram não ter percebido ações de sustentabilidade realizadas nos últimos anos, mesmo que no PLS da instituição estejam listados os cursos, eventos e materiais produzidos sobre a temática de sustentabilidade entre 2013 e 2018.

Essa revisão também mostrou que a maioria das pesquisas sobre práticas sustentáveis na administração pública se concentra em Instituições de Ensino Superior, representando cerca de 75% da literatura sobre o tema. Essa ênfase limita a compreensão dessas práticas sustentáveis em outros contextos da administração pública. Dessa forma, embora o Plano de Logística Sustentável tenha avançado em termos de adoção e implementação, ainda existem lacunas que precisam ser exploradas para compreender melhor os impactos dessas práticas e maximizar sua eficácia (Batista; Coelho, 2024).

Segundo Batista e Coelho (2024), uma dessas lacunas refere-se à análise da eficácia real dessas políticas na promoção da sustentabilidade em órgãos específicos fora do contexto de IES, como o DNIT. Assim, esse estudo pode contribuir com a melhoria das políticas e operações públicas, além de avançar no conhecimento sobre a eficácia da implementação de práticas sustentáveis.

A escolha do DNIT decorre do comprometimento efetivo do órgão com a promoção da sustentabilidade em suas operações e atividades, englobando os

aspectos ambiental, social e econômico. Além disso, a percepção dos servidores e terceirizados sobre a implementação dessas práticas nos órgãos públicos ainda é pouco explorada. Investigar como esses profissionais percebem e se engajam nas iniciativas sustentáveis do DNIT pode revelar desafios e oportunidades específicas desse contexto organizacional.

Desse modo, este estudo abordará aspectos como a promoção da economicidade, a preservação do meio ambiente e o estímulo à formação de cidadania entre os servidores e terceirizados da Superintendência Regional do DNIT. Ao fazer isso, busca-se contribuir de forma significativa para o avanço do debate sobre práticas sustentáveis em organizações públicas, oferecendo dados e reflexões relevantes que possam colaborar para a melhoria de políticas e práticas sustentáveis, não apenas no âmbito do DNIT, mas também em outros órgãos públicos federais e organizações que atuam em setores semelhantes.

Esses dados podem ser grande valia para gestores públicos que desejam fortalecer a sustentabilidade em suas organizações. Ao compreender como os servidores e terceirizados do DNIT percebem as práticas do Plano de Logística Sustentável (PLS) nos seus ambientes laborais, os gestores podem identificar pontos onde essas ações precisam ser ajustadas ou melhoradas. Isso significa que, a partir dessas informações, eles podem oportunizar mudanças mais efetivas, que realmente façam diferença no dia a dia do órgão, promovendo uma gestão mais efetiva e o uso dos recursos públicos de forma mais eficiente.

Além disso, a sociedade também se beneficia diretamente dos resultados desta pesquisa, especialmente considerando a importância do tema sustentabilidade para o bem-estar coletivo. Em um contexto em que a legislação exige a implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) na administração pública, o tema ganha ainda mais relevância. Assim, quando o PLS é bem implementado, toda sociedade usufrui de serviços públicos que atendam às necessidades de maneira mais responsável, promovendo uma melhor qualidade de vida e um futuro mais sustentável para todos.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta, de forma introdutória, a temática do estudo, destacando o contexto, os objetivos e justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo, é estabelecida a base teórica necessária para uma compreensão mais aprofundada do tema. Primeiramente, são explorados os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Em seguida, o foco se volta para a sustentabilidade no contexto dos órgãos públicos, com ênfase no Plano de Logística Sustentável (PLS) e no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT).

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos, justificando as escolhas feitas para alcançar os objetivos da pesquisa. O capítulo quatro apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas narrativas conduzidas com os participantes do estudo. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa realizada, limitações e recomendações para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo estabelece a base teórica para uma melhor compreensão do tema abordado neste estudo. Inicialmente, serão abordados conceitos que permeiam a sustentabilidade, o desenvolvimento sustentável e a relação destes no contexto da administração pública. Em seguida, faz-se uma abordagem da sustentabilidade no contexto dos órgãos públicos, com foco no Plano de Logística Sustentável (PLS) e no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT).

É importante destacar que o termo PLS também possui as denominações de Plano de Gestão de Logística Sustentável e Plano Diretor de Logística Sustentável, conforme identificadas na literatura. No entanto, para este trabalho, optou-se pelo termo Plano de Logística Sustentável, por ser o mais utilizado na literatura consultada.

2.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

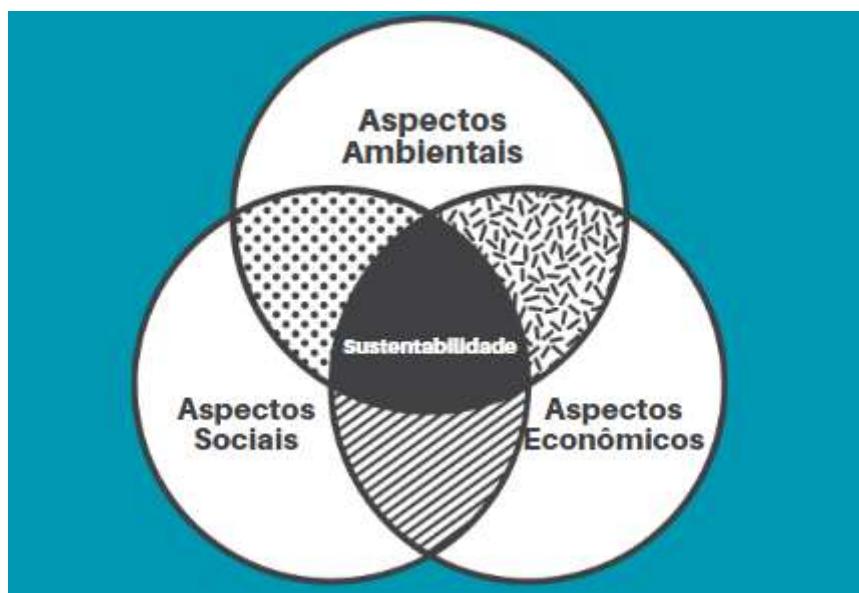
A sustentabilidade, oficialmente introduzida em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU, tornou-se um conceito central no discurso global sobre desenvolvimento. Definida como a habilidade de suprir as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras de suprirem as suas, a sustentabilidade destaca a interdependência entre o bem-estar humano e a preservação ambiental (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991). No entanto, de acordo com Boff (2012), o conceito de sustentabilidade já existia há mais de 400 anos, ganhando força na década de 1970, quando a ONU organizou conferências que evidenciaram as limitações do modelo econômico vigente e suas consequências ambientais.

Esses debates iniciais foram fundamentais para o surgimento de uma consciência ambiental global e para a busca de alternativas que integrassem aspectos sociais, econômicos e ambientais (Boff, 2012). A Conferência de Estocolmo, em 1972, foi um marco importante ao produzir a Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano, o primeiro documento a abordar explicitamente a relação entre meio ambiente e humanidade (Maldonado, 2016). A Eco-92, realizada no Rio de Janeiro, aprofundou essa discussão ao lançar a Agenda 21, um plano de ação global

que propôs medidas concretas para a conservação dos recursos naturais e a promoção de uma gestão ambiental responsável (Caldas, 2017).

Além das dimensões ambientais, a sustentabilidade passou a incluir preocupações econômicas e sociais, refletindo uma visão mais holística do desenvolvimento sustentável. O conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), criado por John Elkington em 1994, é emblemático dessa evolução. Ele sugere que as empresas devem equilibrar resultados financeiros com responsabilidade socioambiental, promovendo um desenvolvimento que seja economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente sustentável (Nishioka, 2008). Segundo Elkington (2001), a sobrevivência de qualquer sistema econômico depende desse equilíbrio, especialmente em um contexto de globalização que acelera a geração de riqueza, mas também impõe riscos à sustentabilidade ambiental, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Triple Bottom Line (TBL).



Fonte: Adaptado de NISHIOKA (2008).

No que diz respeito aos aspectos ambientais, a sustentabilidade consiste em aumentar a capacidade natural da Terra, utilizando seus recursos de maneira responsável e garantindo que eles permaneçam viáveis para uso futuro. Já os aspectos sociais estão diretamente relacionados ao bem-estar humano, e a sustentabilidade social deve ser baseada em um processo de desenvolvimento que promova um crescimento estável (Nishioka, 2008).

O conceito de desenvolvimento sustentável continuou a evoluir ao longo das décadas, incorporando novas dimensões e abordagens. Autores como Sachs (2009) procuraram expandir o conceito para incluir dimensões culturais e territoriais, argumentando que a sustentabilidade deve ser compreendida como um processo dinâmico e multidimensional. Essa visão ampliada reflete um entendimento mais profundo e maduro, onde a sustentabilidade não se limita à preservação de recursos para as futuras gerações, mas busca criar condições para que todas as formas de vida prosperem em equilíbrio (Barbosa et al., 2014; Veiga, 2015).

Enquanto a Cúpula Mundial de 2002 (Rio+10) reforçou a necessidade de equilibrar as dimensões econômica, ambiental e social, o modelo ESG (*Environmental, Social, and Corporate Governance*), por sua vez, introduzido em 2004, ofereceu uma visão mais integrada da sustentabilidade para empresas e organizações, destacando a importância da transparência e da boa governança (Costa, Ferezin, 2021).

Diante do aumento da exploração dos recursos naturais e dos impactos ambientais gerados pelas atividades humanas, os órgãos públicos têm assumido um papel essencial na implementação de práticas sustentáveis em suas operações logísticas. A crescente preocupação com a preservação ambiental tem levado governos e organizações a incorporarem a sustentabilidade em suas estratégias e ações. Esse debate ganhou relevância global a partir da Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, em 1972, quando se reconheceu que o avanço da industrialização estava excedendo os limites ecológicos, tornando muitas práticas da época insustentáveis (ONU, 1972).

No Brasil, um marco significativo nessa trajetória foi a instituição da Lei Federal nº 6.938, em 31 de agosto de 1981. Considerada como um pilar do direito ambiental brasileiro, essa lei trouxe definições legais sobre temas relevantes como meio ambiente, poluição, degradação ambiental e uso de recursos naturais. Ela também promoveu a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) e mecanismos de proteção ambiental importantes, como o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA). Além disso, a Lei criou o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) e o Cadastro de Defesa Ambiental.

A PNMA tem como objetivo central a recuperação, proteção e melhoria da qualidade ambiental, com a intenção de garantir a segurança nacional, o desenvolvimento socioeconômico e a proteção da dignidade da vida humana no país.

Os seus princípios fundamentais são o uso racional dos recursos naturais, o equilíbrio ecológico e a promoção da educação ambiental em todos os níveis. O SISNAMA, criado pela mesma lei, é formado por órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal, Territórios, Municípios e Fundações Públicas, todos comprometidos com a proteção e melhoria da qualidade ambiental (Brasil, 1981).

A Lei nº 6.938 está fundamentada nos incisos VI e VII do artigo 23 e no artigo 225 da Constituição Federal de 1988. Esses artigos atribuem às diferentes esferas de Governo - União, Estados, Distrito Federal e Municípios – a responsabilidade de combater a poluição, proteger o meio ambiente e preservar florestas, fauna e flora. Em especial, a Constituição Federal, em seu artigo 225, assegura a todos o direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, reconhecendo-o como um bem de uso comum e essencial para a qualidade de vida. Este artigo atribui tanto ao poder público quanto à sociedade a obrigação de proteger e preservar o meio ambiente para as gerações atuais e futuras, estabelecendo também responsabilidades específicas para garantir a efetividade desse direito (Brasil, 1988).

Em 1987, o conceito de Desenvolvimento Sustentável ganhou projeção global com o Relatório Brundtland, que o definiu como a forma de desenvolvimento capaz de atender às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das futuras gerações (Nascimento, 2012). Diante da responsabilidade de proteger e preservar o meio ambiente, a administração pública passou a adotar medidas para promover uma política de responsabilidade socioambiental, buscando garantir que suas ações sejam socialmente responsáveis e que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Em 1989, a Lei nº 7.804 modificou a Lei nº 6.938, criando o Conselho Superior do Meio Ambiente (CSMA), órgão responsável por assessorar a Presidência da República na formulação de políticas ambientais e diretrizes para a gestão dos recursos naturais (Brasil, 1989). Já a Conferência do Rio em 1992 deu mais força ao movimento, reforçando a importância de equilibrar desenvolvimento econômico e preservação ambiental, de modo a garantir sustentabilidade para as gerações presentes e futuras (ONU, 1992a). Como um de seus principais desdobramentos, a Rio-92 resultou na Agenda 21 Global, um compromisso firmado por 179 países para a implementação de políticas sustentáveis voltadas à melhoria da qualidade de vida e à proteção dos ecossistemas (ONU, 1992b).

Dessa forma, a crescente demanda internacional impulsionou o poder público brasileiro a priorizar a gestão ambiental, o que resultou em uma legislação mais prática e eficaz, com ênfase na responsabilidade do Estado como agente de mudança. No Brasil, a Agenda 21 foi um marco importante nesse processo, levando à criação da Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável em 1997, com o objetivo de elaborar e implementar estratégias voltadas para a sustentabilidade (Nascimento, 2012).

Em 1999, o Ministério do Meio Ambiente lançou um projeto voltado à revisão de padrões de consumo na administração pública, consolidando a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P). Esse programa, de caráter voluntário, foi direcionado a gestores públicos e buscava incentivar práticas mais sustentáveis no setor governamental (MMA, 2009). Dois anos após, o projeto evoluiu para o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, que visa incorporar princípios de responsabilidade socioambiental nas atividades diárias da administração pública, estimulando uma mudança de atitude entre os servidores públicos.

As diretrizes da A3P estão baseadas em recomendações da Agenda 21, da Declaração do Rio/92 e da Declaração de Joanesburgo, que promovem o consumo sustentável como um princípio fundamental do desenvolvimento sustentável (MMA, 2009, p. 32). A adoção dessa agenda demonstra a preocupação dos órgãos em alcançar eficiência na atividade pública enquanto promovem a preservação ambiental. O programa estabelece duas formas de vínculo com as instituições: a Rede A3P, que reúne parceiros formais e informais em uma plataforma colaborativa para troca de informações e experiências, e as Instituições com Termo de Adesão, que são órgãos públicos que atendem a critérios específicos definidos pelo Ministério do Meio Ambiente e recebem suporte técnico para a implementação da agenda ambiental.

Em 2002, durante a Rio+10, realizada em Joanesburgo, os avanços desde a Rio-92 foram avaliados, resultando na aprovação de programas voltados à transformação dos padrões de consumo e produção. Como desdobramento desse esforço, em 2003, foi criado o Processo de Marrakesh, iniciativa da ONU voltada ao fortalecimento de práticas sustentáveis entre os países-membros (PNUMA, UNDESA). O Brasil aderiu formalmente a esse processo em 2007 e, no ano seguinte, instituiu o Comitê Gestor Nacional de Produção e Consumo Sustentável (CGNPCS), reunindo diversos setores para elaborar um plano de ação nacional (TCU, 2018).

Assim, a administração pública, por ser uma consumidora de bens e serviços representativa, responsável pela implementação de políticas públicas, e detentora de significativo poder de compra por meio de licitações, tem a obrigação de exemplificar boas práticas nas atividades que realiza (Ministério do Meio Ambiente, 2009). Para isso, diversas políticas foram criadas no Brasil com o objetivo de estabelecer critérios para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Uma iniciativa relevante nesse sentido foi a promulgação do Decreto nº 7.746, em 5 de junho de 2012, que regulamenta o artigo 3º da Lei nº 8.666 (Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública), estabelecendo diretrizes e práticas com o objetivo destinadas a promover o desenvolvimento sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, incluindo autarquias, fundações e empresas estatais dependentes (Brasil, 2012). O decreto também criou a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP), para propor e fomentar critérios e ações para logística sustentável na administração pública federal e das empresas estatais dependentes. Entre os critérios sustentáveis estabelecidos pelo decreto estão a minimização do impacto sobre os recursos naturais, a eficiência no uso desses recursos e a origem sustentável dos materiais utilizados.

Além disso, o artigo 16 do decreto exige que a administração pública federal elabore e implemente Planos de Logística Sustentável, conforme diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Devido à relevância dos Planos de Logística Sustentável, a seção seguinte abordará a legislação específica que regulamenta e orienta sua aplicação.

Outra iniciativa relevante foi o Projeto Esplanada Sustentável, instituído em 6 de junho de 2012 pela Portaria Interministerial MP/MMA/MME/MDS nº 244. Esse projeto integra ações voltadas para a eficiência no uso dos recursos públicos e para a inclusão de variáveis socioambientais no ambiente de trabalho. As ações incluem o Programa de Eficiência do Gasto Público (PEG), a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL) e a Coleta Seletiva Solidária (MPOG, 2012).

Ainda em 2012, a Rio+20 reafirmou os compromissos globais com a sustentabilidade, analisando as políticas implementadas desde os encontros anteriores e identificando desafios ainda pendentes. Em 2015, a ONU lançou a Agenda 2030, um marco internacional que estabeleceu 17 Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, incluindo a promoção de padrões mais sustentáveis de produção e consumo (ONU, 2015), conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Fonte: ONU (2015).

A Agenda 2030 representa um compromisso global com a construção de um futuro mais justo, equilibrado e sustentável. Estruturada em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas metas associadas, essa iniciativa reflete o compromisso da administração pública com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, alinhadas com as diretrizes e compromissos globais estabelecidos ao longo das últimas décadas.

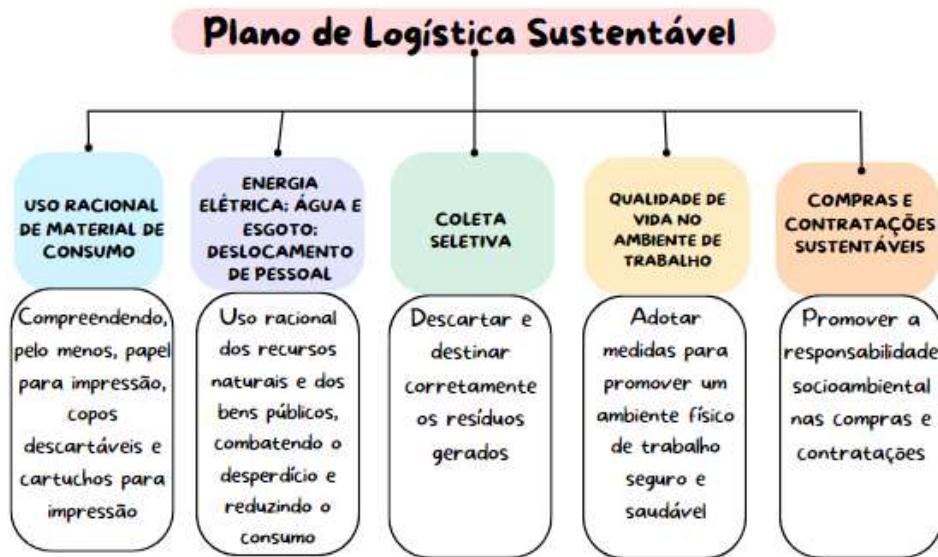
2.2 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS POR MEIO DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): ABRINDO O DEBATE

No âmbito da administração pública brasileira, a Instrução Normativa Nº 01/2010 estabeleceu diretrizes de sustentabilidade para aquisições governamentais, sendo reconhecida como o primeiro marco regulatório ambiental voltado ao setor público federal (Valente, 2011). Posteriormente, o Decreto Federal nº 7.746/2012 e a Instrução Normativa nº 10/2012 reforçaram esse compromisso ao determinar a elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS), estabelecendo diretrizes para o uso eficiente de recursos e a adoção de práticas sustentáveis na gestão pública (Brasil, 2012).

A implementação desses Planos em órgãos públicos representa uma oportunidade estratégica para integrar a sustentabilidade à administração pública, além de favorecer a otimização de recursos e o compromisso com um futuro mais sustentável. Para a elaboração deste documento, é importante que os órgãos levem em conta algumas iniciativas já em andamento, como a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), o Projeto Esplanada Sustentável (PES), o Programa de Eficiência do Gasto (PEG), o Programa de Energia Elétrica (PROCEL), a Coleta Seletiva Solidária e as Contratações Públicas Sustentáveis (CPS). O Plano de Logística Sustentável (PLS), que é obrigatório, já inclui de forma legal a maioria desses programas (Brasil, 2012).

A Instrução Normativa nº 10/2012 apresentou uma lista de sugestões de práticas sustentáveis voltadas para a administração pública, com base nos eixos temáticos ilustrados na figura 3. Assim, a instituição deve elaborar um Plano de Ações contendo os seguintes tópicos: objetivo do Plano de Ações; detalhamento das ações a serem implementadas; unidades e áreas envolvidas na execução de cada ação, bem como os responsáveis pela sua execução; as metas a serem atingidas para cada ação; um cronograma de implementação das ações; e a previsão de recursos financeiros, humanos, materiais etc., necessários para a execução das ações (IN nº 10, BRASIL, 2012).

Figura 3 - Eixos temáticos do PLS.



Fonte: Elaborado pela autora, com base na IN nº 10 (BRASIL, 2012).

Mais recentemente, as Portarias 8.678/2021 SEGES/ME e 5.376/2023 SEGES/MGI estabeleceram novas diretrizes para tornar a gestão pública mais eficiente e ambientalmente responsável. Essas normativas reforçam a importância da adoção de medidas voltadas à sustentabilidade, promovendo a redução do consumo de papel, água e energia, além do gerenciamento adequado de resíduos.

Além disso, essas regulamentações enfatizam a necessidade de capacitar e conscientizar os servidores públicos sobre a relevância da sustentabilidade nas rotinas administrativas. Entre as iniciativas previstas, destacam-se campanhas educativas, treinamentos específicos e a criação de comitês de sustentabilidade nos órgãos públicos, responsáveis por monitorar e avaliar os impactos das ações implementadas. A adoção dessas medidas representa um avanço significativo na integração da sustentabilidade à gestão pública, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Nesse contexto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura entre 25 de maio e 2 de junho de 2024, por Batista e Coelho (2024), para analisar as práticas sustentáveis adotadas pelos órgãos públicos por meio dos Planos de Logística Sustentável (PLS). No total, foram examinados 51 estudos acadêmicos, sendo 36 artigos e 15 dissertações. Observou-se que a maioria dessas pesquisas está em português (88%), e as publicações em outros idiomas são de autores brasileiros,

refletindo o cenário normativo brasileiro que estabeleceu a obrigatoriedade dos PLS na administração pública.

Quanto ao foco das pesquisas, constatou-se que 75% dos estudos analisados abordam as Instituições Federais de Educação Superior (IFES), indicando o engajamento dessas entidades na adoção de práticas sustentáveis. Além disso, verificou-se um crescimento expressivo no número de publicações a partir de 2021, com destaque para os anos de 2022 e 2023. Esse aumento pode ser atribuído ao crescente reconhecimento da importância da sustentabilidade na gestão pública, impulsionando por políticas governamentais e responsabilidade ambiental (Batista; Coelho, 2024).

Dos trabalhos selecionados, dentre os pesquisadores que mais contribuíram para essa temática, destaca-se a professora Rosamaria Cox Moura-Leite da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), que aparece como autora ou coautora em sete estudos. Suas pesquisas têm sido fundamentais para compreender as práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior, identificando desafios e propondo soluções para tornar as ações mais eficazes. Suas contribuições ressaltam a importância da governança ambiental, da transparência e da busca contínua por melhorias na aplicação dos PLS (Batista; Coelho, 2024).

Diante disto, os estudos analisados demonstram que os PLS têm um papel crucial na promoção da sustentabilidade na administração pública. Entre os benefícios observados, destacam-se a redução do consumo de recursos naturais, a melhoria das condições de trabalho, a diminuição dos impactos ambientais, a otimização de custos e o fortalecimento da conscientização ambiental. No entanto, ainda há desafios a serem superados, como a escassez de recursos financeiros e humanos, a falta de cultura organizacional voltada à sustentabilidade e a resistência a mudanças. Superar essas barreiras é essencial para garantir a efetividade dos PLS e consolidar uma gestão pública mais sustentável e eficiente (Batista; Coelho, 2024).

2.3 A SUSTENTABILIDADE NO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES – DNIT

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é uma autarquia federal, que compõe a Administração Pública Federal Indireta, vinculada ao

Ministério dos Transportes (MT). Criado pela Lei Federal nº 10.233, de 05 de junho de 2001, e regulamentado pelo Decreto nº 11.225, de 7 de outubro de 2022, o DNIT possui personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial (Brasil, 2020²).

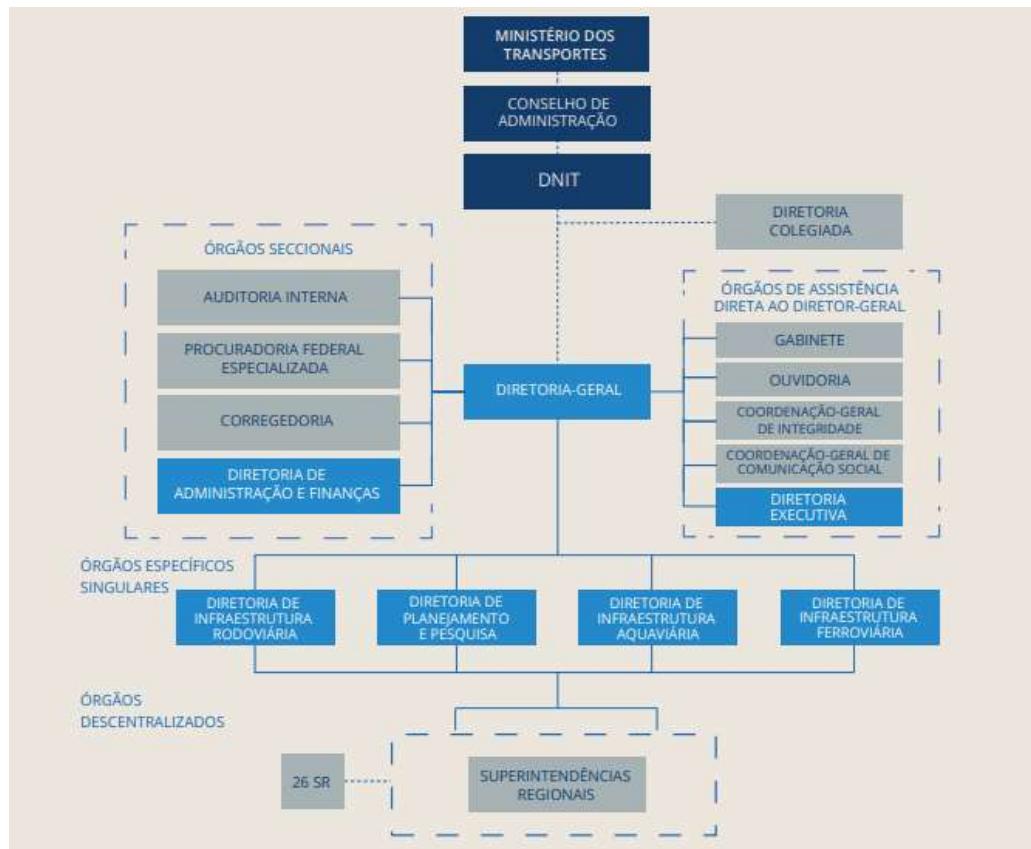
Como gestor e executor, o DNIT é responsável pela infraestrutura de transportes terrestre e aquaviário no âmbito do Sistema Federal de Viação. Com sede em Brasília, no Distrito Federal, a autarquia tem capacidade de estabelecer unidades administrativas regionais em todo o território nacional, como é o caso das Superintendências Regionais do DNIT, objeto deste estudo. As Superintendências Regionais, juntamente com as Unidades Locais (UL) sob sua coordenação, são criadas ou extintas por decisão da Diretoria Colegiada, que também define sua localização e área de competência (Brasil, 2020).

O órgão tem a finalidade, conforme estabelecido no Art. 80 da Lei nº 10.233/2001, de executar, dentro de sua esfera de competência, a política elaborada para a gestão da infraestrutura do Sistema Federal de Viação. Isso inclui as atividades de operação, manutenção, restauração ou reposição, ajuste de capacidade e expansão por meio da construção de novas vias e terminais, em conformidade com os princípios e diretrizes previstos na referida legislação.

A estrutura organizacional do DNIT, especificada na figura 4, é delineada pelo órgão superior de deliberação (Conselho de Administração); órgão executivo (Diretoria); órgãos de assistência direta e imediata ao Diretor-Geral (Gabinete, Diretoria-Executiva, e Ouvidoria); órgãos seccionais (Procuradoria Federal Especializada, Corregedoria, Auditoria Interna, Diretoria de Administração e Finanças - DAF); órgãos específicos singulares (Diretoria de Infraestrutura Ferroviária - DIF, Diretoria de Infraestrutura Rodoviária - DIR, Diretoria de Planejamento e Pesquisa - DPP, e Diretoria de Infraestrutura Aquaviária - DAQ); e Unidades descentralizadas (Superintendências Regionais). O DNIT é coordenado por um Conselho de Administração e uma Diretoria com um Diretor-Geral e seis Diretores setoriais, sendo esses Diretores indicados pelo Ministro de Estado de Infraestrutura e nomeados pelo Presidente da República (Brasil, 2022).

² Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/Regimento_Interno_do_DNIT_.pdf. Acesso em 3 dez. 2023.

Figura 4 - Organograma do DNIT.



Fonte: DNIT (2023).

O desenvolvimento sustentável do Brasil requer uma infraestrutura administrativa estatal que seja eficiente e ágil, capaz de atender às necessidades da sociedade, gerando o máximo de valor agregado e minimizando os impactos negativos. Nesse contexto, a Gestão Administrativa do DNIT tem adotado instrumentos de governança que estabelecem diretrizes e orientações, alinhando seus esforços ao planejamento estratégico tanto ministerial quanto institucional. Além disso, essas iniciativas buscam se adequar às políticas públicas nacionais e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030.

O atual Planejamento Estratégico Institucional (2023-2026)³ delinea e atualiza a missão, visão e valores do DNIT, destacando três eixos estratégicos principais: entrega de resultados à sociedade, integração e aprimoramento da governança. Com base nesses eixos, o novo modelo de gestão do DNIT compreende iniciativas

³ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/governanca-estrategia-e-riscos/eixos-da-governanca/gestao-estrategica/mapa-estrategico-2023-2026>. Acesso em 3 dez. 2023.

destinadas a atender às demandas tanto da Sede quanto das suas Superintendências Regionais - SREs.

As competências transversais são alinhadas por meio de uma abordagem de inteligência corporativa, que buscam implementar políticas de infraestrutura de transportes, com monitoramento ativo para garantir o alcance dos objetivos e metas estratégicas estabelecidos pela Autarquia (Figura 5).

Figura 5 - Mapa Estratégico do DNIT.



Fonte: DNIT (2023).

Os primeiros passos em direção à sustentabilidade no DNIT foram dados em 2016, na Superintendência Regional do DNIT no Estado do Paraná (SRE/PR), por meio da associação do DNIT à Sustenta Paraná, uma rede paranaense voltada para a sustentabilidade na gestão pública (anteriormente conhecida como Fórum Governamental de Responsabilidade Social - Núcleo Paraná). No ano de 2018, o DNIT lançou sua primeira Política de Sustentabilidade, estabelecida pela Instrução

Normativa nº 09/2018⁴. Essa política foi fundamentada nos princípios da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)⁵, um programa do Ministério do Meio Ambiente, e no Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração do Tribunal de Contas da União.

Posteriormente, surge o Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS-DNIT 2021-2023)⁶, uma ferramenta estratégica que permite ao DNIT integrar diversas dimensões da sustentabilidade, considerando todos os recursos disponíveis. Ele visa auxiliar o DNIT a cumprir sua missão de implementar políticas de infraestrutura de transporte sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país.

Em sua primeira versão, o PLS-DNIT (2021-2023), especificado na figura 6, é um plano de ação abrangente que contempla 21 diretrizes para o DNIT Sede e suas 26 Superintendências e 66 indicadores. Ele fornece um resumo das ações já realizadas, promovendo transparência e reflexão sobre o progresso alcançado.

Figura 6 - Plano de Logística Sustentável do DNIT (2021-2023).



Fonte: DNIT (2023).

⁴ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel>. Acesso em 3 dez. 2023.

⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>. Acesso em 3 dez. 2023.

⁶ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel/plano-diretor-de-logistica-sustentavel>. Acesso em 3 dez. 2023.

Em seguida, para construção do modelo padrão PLS/SRE/DNIT para as Superintendências Regionais (SREs), foi desenvolvido levando em conta o contexto específico de cada regional, seus consumos e contratos, além de se basear na experiência acumulada de Planos de Logística Sustentável (PLS) implementados em outras unidades descentralizadas⁷. Esse trabalho resultou em uma planilha padrão que abrange 17 temas relacionados a grupos de consumo, serviços terceirizados, deslocamentos e gestão de pessoas, ilustrados na Figura 7.

Figura 7 - Temas do PLS-SRE DNIT 2023-2024.



Fonte: DNIT (2023).

Na fase inicial de elaboração do PLS/SRE/DNIT, participaram 14 SREs: Alagoas, Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Sul, Sergipe, Santa Catarina e Tocantins. A partir de reuniões de apresentação e suporte à metodologia do Setor de Sustentabilidade da Sede (SetSUST/DAF), direcionadas aos membros dos Núcleos de Sustentabilidade (NS) das SREs, foram realizadas as etapas de diagnóstico e elaboração do PLS para o ciclo 2023-2024, com metas estipuladas para 2 anos, ao longo do biênio 2023-2024. As metas foram traçadas no Planejamento Estratégico do DNIT x ODS x PLS.

⁷ https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel/plano-diretor-de-logistica-sustentavel/pls-sre/pls-sre-pb-2023-a-2024_30-dez-final.pdf. Acesso em 3 dez. 2023.

Em 2023, a Portaria 5.376/2023 da SEGES/MGI instituiu o Caderno de Logística do PLS, que tem como objetivo fornecer um modelo de referência para a elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do Plano de Logística Sustentável pelos órgãos e entidades da administração pública federal, incluindo autarquias e fundações. De acordo com a metodologia estabelecida para elaboração do PLS, é indispensável criar uma Matriz com Diretrizes Orientativas.

Esta matriz de diretrizes orientativas, especificada na figura 8, identifica as situações-problema de cada tema do PLS, relacionadas aos seis eixos previamente estabelecidos pelo Caderno de Logística. A partir dessas situações-problema, são estabelecidos objetivos, metas e os indicadores, que orientam o estabelecimento das metas e a elaboração de um plano de ação. Este procedimento visa assegurar a convergência dos esforços e a otimização do uso dos recursos disponíveis.

Figura 8 - Matriz Consolidada de Diretrizes Orientativas do PLS DNIT 2024-2025.



Fonte: DNIT (2024).

Dessa forma, já em sua segunda versão geral, o PLS-DNIT (2024-2025) busca um aprimoramento contínuo das estratégias de sustentabilidade dentro do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. Este documento ajusta as metas e ações para enfrentar os novos desafios identificados, garantindo que o DNIT continue alinhado com as diretrizes nacionais de sustentabilidade e otimização de recursos⁸.

Nesse contexto, a gestão administrativa do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) tem conduzido suas ações em consonância com as diretrizes do planejamento estratégico do governo, as políticas públicas nacionais e os objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU. Com isso, o PLS-DNIT não apenas tenta atender aos requisitos normativos, mas também promover uma cultura de responsabilidade ambiental e eficiência no uso dos recursos públicos, garantindo que todas as iniciativas estejam alinhadas com essas metas, contribuindo assim com o desenvolvimento sustentável do país⁹.

⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel/plano-diretor-de-logistica-sustentavel>. Acesso em 10 ago. 2024.

⁹ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel>. Acesso em 3 dez. 2023.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, organizados em seis tópicos: caracterização da pesquisa; contexto e participantes da pesquisa; processos de coleta de dados; procedimentos de análise dos dados; posicionamento ético; e esboço da pesquisa, contendo as principais informações sobre o estudo a ser conduzido.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito à abordagem metodológica, este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, pois esse tipo de investigação pressupõe a coleta de dados no campo, diretamente no contexto em que os participantes experenciam a situação ou o problema em análise (Creswell, 2021). Além disso, a pesquisa qualitativa exige do investigador ativa e contínua com os participantes estudados, o que implica desafios estratégicos, éticas e pessoais ao longo do processo de pesquisa. (Locke; Spirduso; Silverman, 2013).

Dessa forma, a pesquisa assume um caráter exploratório, pois busca avaliar a implementação de práticas sustentáveis em Superintendências do DNIT, com foco no PLS, baseado na percepção de servidores e terceirizados que atuam em Superintendências Regionais do órgão. Esse tipo de estudo visa ampliar a compreensão do problema, tornando-o mais claro e contribuindo para a formulação de hipóteses (Gil, 1987). Além disso, trata-se também de uma pesquisa descritiva, pois pretende caracterizar um fenômeno específico (Gil, 1987), ao examinar as percepções dos servidores e terceirizados das Superintendências Regionais do DNIT sobre a sustentabilidade e implementação do PLS.

Sendo assim, a abordagem qualitativa adotada possui um caráter descritivo e exploratório, buscando interpretar e compreender o fenômeno social a partir dos significados atribuídos pelos participantes envolvidos. Essa perspectiva, fundamentada nas interações da pesquisadora com os participantes, enfatizará a singularidade das experiências individuais, valorizando a diversidade de percepções.

Para a obtenção dos dados, a pesquisa utilizou a revisão documental, entrevistas com os participantes da pesquisa, bem como a técnica de entrevista

fotográfica (Flick, 2009) ou técnica de *foto-elicitação* (Serrano; Revilla; Arnal, 2016). Na condução dessa pesquisa, a aplicação da técnica de entrevista fotográfica visa explorar as percepções dos servidores e terceirizados das Superintendências Regionais do DNIT em relação à sustentabilidade, utilizando fotografias capturadas no seu local de trabalho. O foco é explorar como esses trabalhadores percebem a sustentabilidade e como ela pode ser incorporada ao seu dia a dia.

Nesse contexto, evidencia-se que a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de levantamento desempenham papéis essenciais em estudos exploratórios e descritivos, nos quais o objetivo é obter informações diretamente de um grupo de interesse. Esses métodos envolvem a coleta de dados por meio de questionários ou entrevistas, permitindo a investigação direta junto à comunidade-alvo para obter as informações desejadas.

3.2 CONTEXTOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A análise do presente estudo, baseado nos objetivos propostos, compreendem as Superintendências Regionais do DNIT – SRE's. Atualmente, o DNIT possui 26 Superintendências Regionais, localizadas nas diversas regiões do Brasil¹⁰.

Essas Superintendências Regionais, consideradas unidades descentralizadas, possuem uma estrutura composta geralmente por Unidades Locais, Núcleo de Apoio Administrativo; Núcleo da Procuradoria Federal Especializada; Núcleo de Comunicação Social; Serviço de Cadastro e Licitações; Coordenação de Administração e Finanças (Serviço de Contabilidade e Finanças, Serviço de Gestão de Pessoas, e Serviço de Recursos Logísticos e Informática); Coordenação de Engenharia Terrestre (Serviço de Construção Terrestre, Serviço de Manutenção Terrestre, Serviço de Operações Terrestres, Serviço de Planejamento e Projetos Terrestres, Serviço de Desapropriação, Reassentamento e Meio Ambiente, e Serviço de Engenharia Aquaviária) (Brasil, 2020).

Inicialmente, considerando que esta autora atua como servidora da Superintendência Regional do DNIT na Paraíba, a pesquisa foi idealizada, inicialmente, para ser realizada apenas no âmbito do estado da Paraíba, em virtude

¹⁰ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/composicao/superintendencias-regionais>. Acesso em 3 dez. 2023.

da condução das entrevistas que seriam exclusivamente presenciais. No entanto, para se ter uma compreensão mais ampla da implementação de práticas sustentáveis no órgão, o estudo foi ampliado abrangendo as 14 Superintendências que participaram da fase inicial do PLS/SRE/DNIT, sendo elas as SRE's de: Alagoas, Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Sul, Sergipe, Santa Catarina e Tocantins. A escolha dessas Superintendências se justifica pelo fato de terem participado das etapas de diagnóstico e elaboração do PLS para o ciclo 2023-2024, o que indica um maior amadurecimento para fornecer percepções mais aprofundadas sobre a temática.

A equipe dessas SRE's é constituída por servidores públicos e trabalhadores terceirizados, sendo todos maiores de 18 anos, que exercem suas funções de acordo com as responsabilidades de suas atividades ou ocupações específicas nos diversos setores do órgão. A escolaridade exigida para esses cargos abrange desde o ensino fundamental completo até a graduação.

O ingresso de servidores públicos no DNIT ocorre por meio de concurso público, conforme estabelecido na Lei nº 8112/90, que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União. Os cargos efetivos do DNIT são distribuídos em diversas carreiras, de acordo com a área de atuação do servidor. Algumas das carreiras técnicas dentro do DNIT abrangem as áreas de engenharia, administração e jurídica.

Por outro lado, a contratação de serviços terceirizados pelo DNIT segue as diretrizes da Lei nº 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. A lei determina que a contratação de serviços terceirizados deve ser precedida de licitação, na modalidade de concorrência ou pregão, conforme o valor do contrato.

O DNIT tem a possibilidade de contratar serviços terceirizados para algumas atividades, tais como serviços de limpeza, conservação e manutenção de edifícios e equipamentos, serviços de vigilância e segurança patrimonial, serviços de portaria e recepção, serviços de apoio administrativo, entre outros. A Tabela 1 apresenta a relação de cargos dos funcionários das Superintendências Regionais do DNIT – SRE's. Considerando que a autora é servidora da SRE/PB, os dados referentes à Paraíba foram obtidos por meio do Sistema Eletrônico de Informações – SEI!, enquanto as informações das demais Superintendências foram levantadas através da

Plataforma Fala.BR, com base na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI).

Tabela 1 – Quantitativo de Servidores e Terceirizados em atividade nas SRE's do DNIT.

Cargo	Vínculo empregatício	TO	PB	PE	SE	MS	MG	SP	SC	Total
Analista em Infraestrutura de Transportes	Servidor	19	23	18	17	27	47	13	28	192
Analista Administrativo	Servidor	6	10	15	7	11	12	6	9	76
Técnico de Suporte em Infraestrutura de Transportes	Servidor	7	23	29	10	11	83	12	29	204
Técnico Administrativo	Servidor	1	1	2	2	2	2	0	3	13
Agente Administrativo	Servidor	0	7	0	0	0	0	0	0	7
Telefonista	Servidor	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Contador	Servidor	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Motorista	Servidor	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Engenheiro	Servidor	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Agente de Serviço de Engenharia	Servidor	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Datilógrafo	Servidor	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Auxiliar Administrativo	Terceirizado	0	0	20	0	9	36	0	21	86
Assistente Administrativo	Terceirizado	0	1	0	0	0	8	29	0	38
Assistente Técnico Administrativo	Terceirizado	5	10	0	0	0	0	0	0	15
Técnico em Informática	Terceirizado	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Técnico em Secretariado	Terceirizado	18	0	0	0	0	0	0	0	18
Auxiliar de Secretaria	Terceirizado	0	0	0	8	0	0	0	0	8
Recepção	Terceirizado	5	1	1	0	2	0	1	1	11
Consultor	Terceirizado	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Secretária Executiva	Terceirizado	0	0	0	0	16	0	0	0	16
Vigilante	Terceirizado	0	6	24	0	4	93	29	4	160

Zelador	Terceirizado	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Servente de Limpeza	Terceirizado	0	0	0	10	8	33	2	0	53
Auxiliar de Limpeza	Terceirizado	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Encarregado de Limpeza	Terceirizado	0	1	0	1	1	0	1	14	18
Auxiliar de Serviços Gerais	Terceirizado	7	12	14	0	0	1	0	0	34
Jardineiro	Terceirizado	0	0	0	1	3	0	0	0	4
Auxiliar de Manutenção	Terceirizado	0	1	0	0	0	0	0	2	3
Motorista	Terceirizado	5	7	8	3	1	2	9	0	35
Copeira	Terceirizado	1	1	1	1	2	0	1	1	8
TOTAL:										1015

Fonte: elaborado a partir de dados fornecidos pelo DNIT.

A participação dos terceirizados no estudo é essencial para oferecer uma visão completa e diversa sobre a implementação de práticas sustentáveis nas Superintendências Regionais. Embora servidores e terceirizados desempenhem funções distintas, ambas são consideradas complementares e fundamentais para o funcionamento do órgão, e suas percepções podem revelar diferentes aspectos dessas práticas. Além disso, o Plano de Logística Sustentável (PLS/DNIT) inclui metas específicas para serviços realizados exclusivamente por terceirizados, conforme exposto na figura 7, o que reforça a importância de sua inclusão na pesquisa.

Disto isto, participaram da entrevista vinte servidores e onze terceirizados, totalizando trinta e uma pessoas, sendo: 01 do Norte (Tocantins), 22 do Nordeste (20 da Paraíba, 01 de Pernambuco e 01 de Sergipe), 03 do Centro-Oeste (todos do Mato Grosso do Sul), 04 do Sudeste (02 de Minas Gerais e 02 de São Paulo), e 01 do Sul (Santa Catarina). O fato de a pesquisadora exercer suas atividades na Superintendência Regional do DNIT no Estado da Paraíba contribuiu para a maior participação dos entrevistados nesse estado, facilitando o acesso a diferentes setores do DNIT/PB para a condução das entrevistas, o que justifica ter 20 participantes da SRE DNIT/Paraíba.

Os participantes foram selecionados após a pesquisadora estabelecer contato por meio de e-mails e mensagens via WhatsApp para trabalhadores de 13 das 14 Superintendências que participaram da fase inicial do PLS/SRE/DNIT, no período entre 25/11/2024 e 17/01/2025. No total de quase oitenta pessoas contatadas, de maneira aleatória, apenas onze aceitaram participar das entrevistas.

No caso da Superintendência Regional do DNIT na Paraíba, a pesquisadora manteve contatos presenciais, abordando servidores e terceirizados de diferentes setores, de acordo com a disponibilidade de cada um para realização da entrevista no período citado acima. É importante destacar que alguns fatores, como o recesso de fim de ano concedido pelo órgão, o fato de alguns trabalhadores estarem em regime 100% remoto, além de ser um período em que muitos funcionários gozam de férias trabalhistas, podem ter impactado na adesão de mais pessoas na pesquisa.

Assim, verifica-se que as Superintendências apresentam uma estrutura organizacional diversa, composta por servidores públicos e trabalhadores terceirizados com diferentes níveis de escolaridade e responsabilidades. A seleção de servidores e terceirizados visou assegurar que as diferentes perspectivas dentro da organização sejam consideradas, proporcionando uma visão abrangente e detalhada sobre a eficácia e os desafios das práticas sustentáveis nas Superintendências Regionais do DNIT.

3.3 COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizada a utilização de diferentes instrumentos para a coleta de dados. Estes incluem a pesquisa documental dos principais instrumentos normativos internos do órgão relacionados à Sustentabilidade, entrevistas com trabalhadores das Superintendências Regionais do DNIT, e a utilização da técnica de entrevista fotográfica. Os procedimentos adotados nesta pesquisa compreendem as seguintes etapas:

1. **Levantamento de Dados Documentais:** Exploração de sítios eletrônicos oficiais do órgão (DNIT), com foco nos instrumentos normativos internos do órgão relacionados à Sustentabilidade, tais como Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) e Planejamento Estratégico Institucional (PEI) vigente. O objetivo foi obter informações que contribuam para a análise da abordagem institucional em relação à temática da sustentabilidade.

2. **Coleta de Dados por meio de Entrevista Narrativa e Entrevista Fotográfica:** Realização de entrevistas narrativas junto aos servidores e terceirizados das Superintendências Regionais do DNIT que participaram da fase inicial do PLS/SRE/DNIT para o ciclo 2023-2024. Para enriquecer as informações coletadas, foi

empregada a técnica de entrevista fotográfica, na qual os participantes capturaram fotografias relacionadas ao tema para estimular comentários, memórias e discussões durante a entrevista.

Dessa forma, inicialmente, a coleta de dados compreendeu uma análise documental dos principais instrumentos normativos emitidos pelo DNIT, que contemplam aspectos relacionados à temática em questão. Isso incluiu a análise do Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) e das diretrizes presentes no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) em vigor. Esse método de pesquisa abrange todos os documentos escritos ou não, que servem como fontes de informações para a pesquisa, sendo originários de arquivos públicos e publicações parlamentares, caracterizando-se como documentos oficiais (Marconi; Lakatos, 2021).

Para a etapa de entrevistas narrativas, seguimos as concepções de Jovchelovitch e Bauer (2002), iniciando pela preparação da entrevista, que envolveu o estudo de campo e a construção de questões formuladas com base nos interesses da pesquisadora, conforme roteiro no Apêndice B. A partir dessa preparação, adotamos as quatro fases propostas pelos autores para condução do processo de entrevista narrativa:

(1) Iniciação: Após a coleta de informações socioprofissionais, foi apresentada a questão gerativa da narrativa, resultando no tópico inicial. Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), esse tópico deve ser suficientemente amplo para permitir ao entrevistado desenvolver um relato extenso, conectando eventos passados à sua situação atual. Neste estudo, o tópico inicial buscou compreender a percepção do entrevistado sobre Sustentabilidade a partir de suas vivências.

(2) Narração central: Depois da apresentação do tópico inicial, o participante narrou seu conhecimento sobre o PLS/DNIT, resgatando experiências prévias e situações que o levaram a conhecer essa ferramenta estratégica da Administração Pública Federal. Seguindo as orientações dos autores Jovchelovitch e Bauer (2002), essa fase ocorreu sem intervenções da pesquisadora, que apenas encorajou a continuidade do relato de forma não verbal, até que o entrevistado concluiu sua fala.

(3) Fase de perguntas: Após a narração central, foram realizados questionamentos baseados nos eixos temáticos dos Objetivos Estratégicos (O.E.) definidos no PLS/DNIT (delineados no Quadro 1), para preencher lacunas do relato (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 99). A escolha desses objetivos é

fundamentada na sua maior adequação às naturezas das atividades laborais e ao contexto das Superintendências.

(4) Fala conclusiva: Por fim, foi solicitado ao entrevistado que apresentasse sua percepção sobre o compromisso do DNIT com a sustentabilidade e sugerisse melhorias para a implementação de práticas sustentáveis. Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), essa fase pode gerar comentários informativos que merecem registro em um diário de campo. No caso deste estudo, essa ocorrência foi reduzida, o que pode estar relacionado ao conhecimento limitado sobre o tema por parte da maioria dos entrevistados.

Quadro 1 - Objetivos Estratégicos do PLS/DNIT referências da pesquisa

Objetivos Estratégicos (O.E)	Tema	Ações/Práticas de Sustentabilidade
O.E.1	Compras e Contratações Sustentáveis	Analizar as soluções das compras e contratações sob a ótica da sustentabilidade e sugerir medidas sempre que necessário
O.E.2	Gestão de bens e materiais	Padronizar e catalogar de itens sustentáveis sob a responsabilidade. Reduzir a variedade de itens por tipo de produto no almoxarifado considerado como material de consumo administrativo e material de expediente.
O.E.3	Capacitação em sustentabilidade e ODS 2030	Aumentar a consciência sobre sustentabilidade, ODS 2030 e ainda preparar o corpo funcional para integrar a temática aos serviços prestados.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado do PLS/DNIT (2021/2023).

O roteiro utilizado nas entrevistas foi adaptado do modelo de Mourão (2023), uma vez que as pesquisas compartilham objetivos semelhantes, embora realizadas em contextos diferentes — a pesquisa de Mourão foi conduzida no contexto da UFPB, enquanto essa ocorreu no DNIT. Importante destacar que o roteiro de entrevista utilizado no estudo de Mourão foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFPB, vinculado ao Centro de Ciências da Saúde (CCS), localizado no Campus I, via Plataforma Brasil, em conformidade com as Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos.

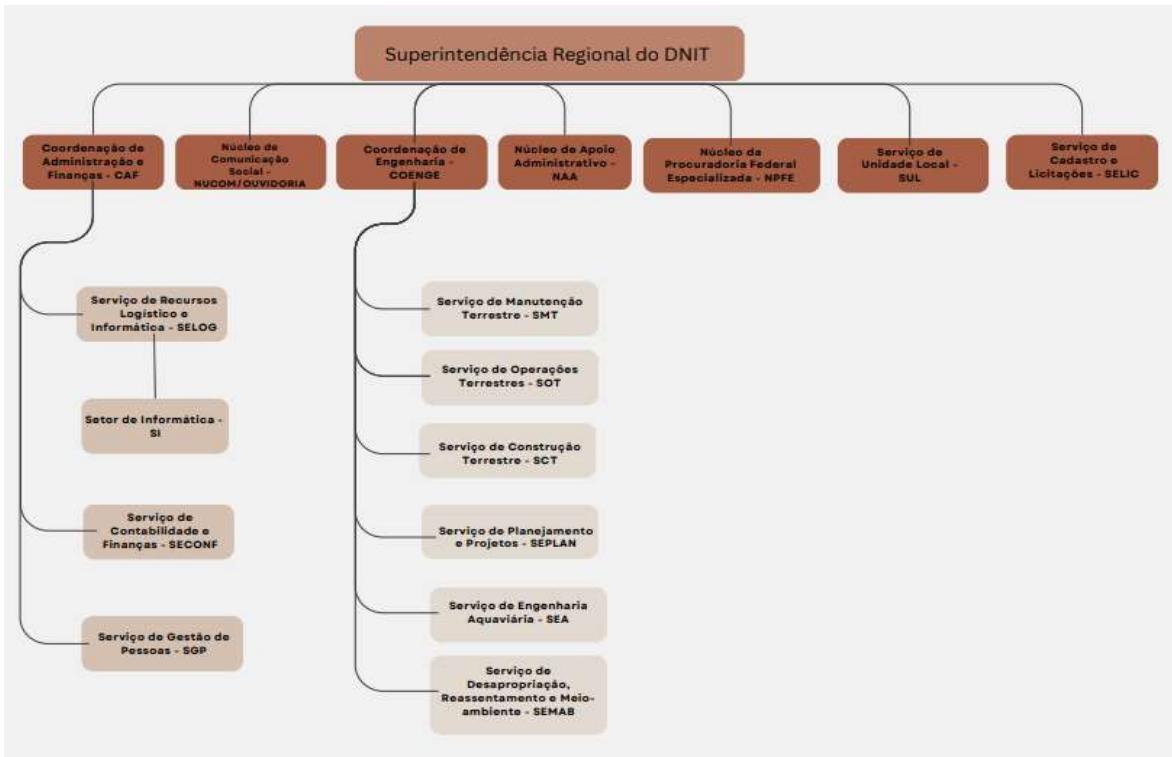
Dessa forma, durante as entrevistas com os participantes, foram exploradas questões relativas a: i) conhecimento sobre Sustentabilidade e o PLS; ii) percepções

dos servidores e terceirizados sobre práticas sustentáveis em seus ambientes de trabalho; iii) abordagem sobre o comprometimento do órgão com a temática e sugestões de melhorias para implementação de práticas sustentáveis na instituição.

As entrevistas tiveram tempos de duração variados, com algumas em menos de dez minutos, enquanto outras ultrapassaram trinta minutos. A maioria, no entanto, ficou entre 10 e 30 minutos. Observou-se que as entrevistas mais curtas decorreram, em geral, com participantes que tinham pouco conhecimento sobre o tema, o que limitava suas contribuições, enquanto as entrevistas mais longas foram realizadas com pessoas que fazem parte da Comissão do Núcleo de Sustentabilidade das Superintendências, demonstrando mais familiaridade e envolvimento com as práticas do PLS.

As entrevistas foram realizadas com participantes de diversos setores da estrutura organizacional das Superintendências Regionais do DNIT, especificada na figura 9. Optou-se pela exclusão da Coordenação de Engenharia da Superintendência da Paraíba da seleção de entrevistados, baseado no princípio da imparcialidade e ética na condução de pesquisas científicas, com o objetivo de assegurar a integridade e a validade dos resultados, e evitar possíveis viéses que possam interferir no estudo. Isso se deve ao fato de a autora desta pesquisa ser servidora do DNIT lotada nessa Coordenação e a sua presença no setor poderia influenciar as respostas dos entrevistados, pois estes poderiam se sentir desconfortáveis ao expressar suas opiniões de forma livre e franca, diante da relação direta entre a autora e seus colegas de trabalho na Coordenação de Engenharia.

Figura 9 - Organograma da Superintendência Regional do DNIT.



Fonte: adaptado do Regimento Interno (DNIT, 2020).

Como protocolo da pesquisa, foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos participantes, informando-os dos objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da investigação. Ademais, foi destacado o compromisso de garantir o anonimato dos entrevistados, protegendo a identidade dos participantes, que contribuiu para estabelecer um ambiente de confiança. Isso foi primordial, principalmente considerando que a pesquisadora tem uma relação de trabalho com o órgão, minimizando possíveis conflitos de interesse e garantindo a integridade do processo de pesquisa, de modo a assegurar a transparência e a confiabilidade do estudo.

Todavia, no campo da pesquisa social e estudos organizacionais, diversos métodos são empregados, cada um com diferentes graus de complexidade e propósito. Dentro de diversas opções, destaca-se o método fotográfico, que pertence ao conjunto dos métodos visuais, frequentemente utilizado por pesquisadores qualitativos. Adicionalmente, as fotografias oferecem um acesso privilegiado à dimensão espacial, muitas vezes negligenciada na análise social (Pink, 2008; Serrano; Revilla; Arnal, 2016).

Assim, cabe ressaltar que, para esta pesquisa, foi previamente solicitado aos participantes a captação das fotografias. Para as entrevistas realizadas de forma remota, por meio do Google Meet, os participantes de Tocantins, Pernambuco, Sergipe, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina encaminharam as imagens por e-mail ou via WhatsApp antes de começar as entrevistas. No caso do DNIT/PB, a captação de imagens foi realizada pelos entrevistados no mesmo dia da entrevista, antes de seu início.

Destaca-se que a entrevista fotográfica envolve o uso de fotografias para estimular comentários, memórias e discussões durante uma entrevista semiestruturada (Creswell, 2014; Flick; Banks, 2009). Nesse contexto, a entrevista fotográfica desempenhou um papel crucial ao aprofundar e complementar a pesquisa documental e interpretativa, visando apoiar o desenvolvimento do estudo. Quando as fotografias, estas serão capturadas pelos próprios entrevistados, podendo ser utilizado o termo *foto-elicição* (Serrano; Revilla; Arnal, 2016), o qual foi adotado neste estudo. Dessa forma, o desenvolvimento das etapas ocorreu da seguinte forma:

1^a etapa: Inicialmente, foi conduzida uma conversa introdutória para esclarecer aos participantes sobre a temática da pesquisa, seus objetivos e a razão por trás da captura de fotografias que representem práticas sustentáveis em seus ambientes de trabalho. Nesse momento, também foi abordado sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elucidando sobre a confidencialidade das informações, o compromisso com o anonimato e o direito de interromper a participação na pesquisa, se julgarem necessário, sem necessidade de justificativa. Para os participantes do DNIT/PB, o TCLE foi assinado presencialmente nesse momento inicial, enquanto os entrevistados dos demais estados encaminharam o arquivo digital do Termo assinado.

2^a etapa: Após os entrevistados encaminharem à pesquisadora as fotos de locais e contextos que refletissem suas percepções sobre o tema sustentabilidade e práticas sustentáveis no âmbito do DNIT, teve início a fase das entrevistas narrativas. Os participantes foram informados sobre a gravação das entrevistas para registro e transcrição posterior. O roteiro da entrevista foi dividido nas seguintes partes: a primeira abordou informações socioprofissionais dos participantes, incluindo idade, escolaridade e cargo/função. A segunda tratou do entendimento dos entrevistados sobre Sustentabilidade e PLS, enquanto a terceira parte se baseou nas percepções dos participantes sobre práticas sustentáveis no DNIT, e a última parte tratou do

comprometimento do órgão com a temática e sugestões de melhoria. Todas as entrevistas foram gravadas por dispositivos móveis.

Em seguida, as entrevistas foram transcritas na íntegra com o auxílio da ferramenta TurboScribe.ai, com o objetivo de assegurar a fidelidade das informações. Todos os dados obtidos foram armazenados em instrumentos seguros, preservando a confidencialidade do conteúdo.

Por fim, cabe destacar que a interpretação das fotografias é melhorada quando são fornecidas o máximo de informações possível sobre o contexto de sua produção. No contexto da entrevista fotográfica, na qual as imagens são interpretadas e contextualizadas por meio de uma interação dialógica entre pesquisador e entrevistado, a disponibilidade das fotos acompanhadas por um texto oral facilita o acesso a imagens com maior potencial de reconstruir, mesmo que parcialmente, o contexto de sua produção (Serrano; Revilla; Arnal, 2016).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para conduzir as análises, seguiu-se as diretrizes analíticas apresentadas por Alves e Blikstein (2006) no campo da narratologia. De acordo com essa abordagem, a análise narrativa é dividida em três etapas principais: i) os indícios (ou eventos), nos quais são identificados elementos como advérbios, adjetivos e expressões superlativas; ii) a ação, que foca no protagonismo dos personagens nos eventos narrados; e iii) a comunicação, que envolve a interação entre sujeito, ação e evento, levando em conta tanto o que é dito quanto o que não é dito, tanto o aparente quanto o implícito no discurso, levando em conta o contexto em que ocorre a comunicação.

Ressaltamos que a técnica de análise da narrativa foi escolhida por ser a mais adequada para compreender o texto em sua totalidade, valorizando sua amplitude e partindo de suas particularidades (Alves, Blikstein, 2006). Além disso, conforme apontam Easterby-Smith e Araújo (2001), os significados são construídos através do diálogo, e as visões são comunicadas pela narrativa oral de histórias.

É importante acrescentar que, na análise dos resultados, em consonância com os objetivos da pesquisa e após transcrição integral das entrevistas, o material foi categorizado com a utilização do software ATLAS.ti. Embora essa ferramenta disponha de uma ampla gama de funcionalidades voltadas à análise qualitativa de

dados, neste estudo sua utilização concentrou-se especificamente na etapa de codificação das entrevistas. A utilização de softwares de análise de dados qualitativos, também conhecidos como QDAS (Qualitative Data Analysis Software), como o ATLAS.ti, contribui significativamente para o aumento da validade e confiabilidade dos resultados (Lewis; Silver, 2007).

Após essa etapa, a análise qualitativa foi realizada manualmente pela pesquisadora, com base na leitura interpretativa dos trechos codificados e na construção reflexiva dos significados emergentes. Ainda assim, o ATLAS.ti demonstrou-se bastante eficiente, permitindo maior agilidade e organização no tratamento do material textual. O Quadro 2 apresenta as categorias que foram utilizadas para a análise.

Quadro 2 - Categorias de Análise.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Conhecimento sobre Sustentabilidade e o PLS	1. Dimensão Ambiental; 2. Dimensão Social; 3. Dimensão Econômica; 4. Desenvolvimento Sustentável; e 5. PLS/DNIT.
Práticas Sustentáveis vivenciadas no ambiente de trabalho	1. Redução do consumo de energia elétrica; 2. Coleta seletiva e destinação adequada; 3. Uso racional da água; 4. Uso racional do material de consumo; 5. Aquisição de materiais reciclados ou de menor impacto ambiental; 6. Ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT; 7. Capacitação socioambiental; 8. Veículos; 9. Terceirizados; e 10. Acessibilidade e Inclusão social.
Compromisso do órgão com a temática e sugestões para melhoria	1. Compromisso; e 2. Sugestões.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Dessa forma, as narrativas foram analisadas em trechos, onde uma frase pode receber mais de um código, dependendo de sua relevância. Cada trecho considerado representativo, de acordo com a percepção da pesquisadora, foi codificado pela sua adequação à categoria específica, conforme figura 10. Ainda, trechos que não se acomodam em nenhuma categoria deverão ser classificados como não categorizados e posteriormente reavaliados (Mello; Leão; Paiva Jr., 2006).

Figura 10 - Categorização dos dados das entrevistas.

Nome	Grupos	Códigos	Citações	Referências bibli...
SE_01_PB.docx	Gerenciar grupos +	16	17	
SE_01_MG.docx	Gerenciar grupos +	14	11	
SE_01_PE.docx	Gerenciar grupos +	11	11	
SE_01_MS.docx	Gerenciar grupos +	11	11	
SE_01_SC.docx	Gerenciar grupos +	10	10	
SE_01_SE.docx	Gerenciar grupos +	9	9	
SE_01_SP.docx	Gerenciar grupos +	12	12	
SE_01_TO.docx	Gerenciar grupos +	12	12	

Fonte: elaborada pela autora.

Assim, a codificação foi realizada linha por linha, baseada nas narrativas dos entrevistados, sempre mantendo em mente a questão central do estudo. Flick (2009) destaca que a codificação e categorização são processos fundamentais em pesquisas que envolvem entrevistas, grupos focais ou observações, onde se busca identificar partes relevantes dos dados, analisá-las, compará-las com outros dados, atribuindo-lhes nomes e classificações.

Portanto, a reflexividade das narrativas foi construída a partir das gravações organizadas em arquivos individuais para cada entrevistado, considerando a relação com as dimensões, categorias e seus indicadores. A codificação dos dados foi realizada à medida que as narrativas foram transcritas, evitando que a postergação desse processo comprometesse o andamento da pesquisa.

Com relação à avaliação das fotografias, essa aconteceu com base nas interpretações das manifestações dos participantes, as quais foram evidenciadas nas transcrições das entrevistas. Nesse processo, foi seguido o procedimento adaptado de Serrano, Revilla e Arnal (2016), que estabelece um sistema organizado de nomeação e identificação para cada fotografia.

Essas imagens foram associadas às perguntas do roteiro de entrevista e contextualizadas em relação às falas dos participantes. A codificação das imagens

seguiu o padrão "Foto N", onde "Foto" é seguido por um número sequencial para enumeração.

Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes e facilitar a organização dos dados, foi atribuída inicialmente uma codificação aos entrevistados, sendo SE – Servidor e TC - Terceirizado, conforme detalhado no Quadro 3. Os servidores que integram a Comissão responsável pelo PLS foram destacados com codificação em negrito no quadro 3.

Para conferir maior personalização à discussão dos resultados, optou-se pela utilização de nomes fictícios no corpo do texto. A escolha desses nomes considerou a letra inicial de cada categoria a que o participante pertence: nomes iniciados com “S” identificam Servidores, com “T” identificam Terceirizados e com “C” identificam servidores que fazem parte da comissão do PLS. A seleção dos nomes foi feita de forma aleatória, com base em uma busca por “nomes mais comuns” disponível no Google.

Quadro 3 - Codificação dos participantes.

Estado	Participante	Codificação Correspondente	Nome Fictício
TO	Servidor(a)	SE01/TO	Sandra
PB	Servidor(a)	SE01/PB, SE02/PB , SE03/PB, SE04/PB, SE05/PB, SE06/PB , SE07/PB , SE08/PB , SE09/PB e SE10/PB	Silvio, Carla, Solange, Sérgio, Samuel, Claudia, Camila, Carlos, Cristiano, Saulo
	Terceirizado(a)	TC01/PB, TC02/PB, TC03/PB, TC04/PB, TC05/PB, TC06/PB, TC07/PB, TC08/PB, TC09/PB e TC10/PB	Tatiana, Tereza, Thiago, Telma, Túlio, Taís, Teodora, Talita, Tainá, Tamires
PE	Servidor(a)	SE01/PE	Carolina
SE	Servidor(a)	SE01/SE	Caio
MS	Servidor(a)	SE01/MS e SE02/MS	Cleiton e Silas
	Terceirizado(a)	TC01/MS	Tânia
MG	Servidor(a)	SE01/MG e SE02/MG	Cristina e Cássio
SP	Servidor(a)	SE01/SP e SE02/SP	Cíntia e César
SC	Servidor(a)	SE01/SC	Carmem

Fonte: elaborado pela autora.

Ressalta-se a importância do registro fotográfico no escopo da pesquisa, especialmente no contexto da entrevista fotográfica, cuja combinação entre discurso oral e imagem visual ampliou as possibilidades de apreensão e interpretação dos dados. Diferentemente da narrativa verbal ou do texto escrito isoladamente, essa estratégia metodológica permitiu acessar com maior profundidade as experiências e

percepções dos participantes, contribuindo para o enriquecimento da abordagem interpretativa adotada (Serrano; Revilla; Arnal, 2016).

3.5 POSICIONAMENTO ÉTICO

No processo de planejamento e elaboração de uma pesquisa qualitativa, é fundamental que o pesquisador esteja atento a questões éticas que podem surgir em diferentes fases do estudo. Conforme apontado por Creswell (2014), é comum a crença de que essas questões se manifestam apenas na coleta de dados, mas, na realidade, podem surgir ao longo de todo o processo.

Lapenta (2011) alerta sobre os riscos éticos envolvidos na inclusão de imagens que permitam a identificação de outras pessoas, o que pode gerar complicações éticas. Da mesma forma, Banks (2012) destaca a importância de uma abordagem cuidadosa em relação ao uso de materiais visuais, para proteger a identidade e a privacidade dos entrevistados.

Considerando essas precauções, é relevante destacar que foram tomadas medidas para garantir que as fotografias registradas não incluíssem pessoas identificáveis. Além disso, foi assegurado o anonimato dos participantes, e obtidas as devidas autorizações para a gravação das entrevistas e o uso dos dados coletados.

Ainda, como parte integrante do processo ético, foi apresentado o termo de anuência institucional, formalizando a aprovação e concordância da instituição onde a pesquisa foi realizada. Ao obter esse consentimento, o pesquisador assegura que a investigação seja conduzida de maneira transparente, respeitando normas e regulamentos internos da instituição.

Por fim, considerando a particularidade desta pesquisadora ser servidora do órgão, o estudo utilizou diferentes fontes de dados para fortalecer ainda mais a confiabilidade e validade do estudo. Essa estratégia visa mitigar possíveis viés e incertezas nos resultados da pesquisa.

3.6 ESBOÇO DA PESQUISA

Diante da problemática apresentada, segue um esboço deste estudo, contendo as principais informações sobre a pesquisa conduzida (Quadro 4).

Quadro 4 - Desenho da pesquisa.

Pergunta	Como servidores e terceirizados percebem as práticas do Plano de Logística Sustentável (PLS) em um órgão público federal da esfera executiva?		
Contribuições	Proporcionar à sociedade a reflexão acerca da adoção de práticas sustentáveis, promovendo o estímulo à formação de uma cidadania ambiental consciente, além de oferecer suporte aos gestores públicos no aspecto informacional para embasar a tomada de decisões na política institucional.		
Objetivo Geral	O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a implementação das práticas sustentáveis nas Superintendências do DNIT, com foco no PLS, baseado na percepção de servidores e terceirizados que atuam em Superintendências Regionais do órgão		
Objetivos Específicos	Procedimentos Metodológicos		Resultados Alcançados
1. Identificar iniciativas de sustentabilidade estabelecidas pelo PLS do DNIT; 2. Descrever a percepção de servidores e terceirizados das Superintendências Regionais do DNIT sobre a temática da sustentabilidade e do PLS; 3. Identificar práticas sustentáveis vivenciadas no ambiente de trabalho, a partir das experiências narradas por servidores e terceirizados que atuam nas Superintendências Regionais do órgão; e 4. Levantar sugestões para aprimoramento e maior engajamento nas iniciativas sustentáveis no DNIT.	Participantes da Pesquisa	Coleta de Dados	
	Servidores e Terceirizados de Superintendências Regionais do DNIT.	Realização de pesquisa documental em sítios eletrônicos oficiais do Órgão da Administração Pública Federal, abrangendo documentos como PEI e PLS. Além disso, condução de entrevistas com servidores e terceirizados lotados em diferentes setores das SRE's do DNIT, utilizando um roteiro de entrevista narrativa associado à técnica de entrevista fotográfica.	Os dados coletados foram analisados por meio da Análise Narrativa, realizada após a transcrição e protocolização das entrevistas individuais dos participantes, visando alcançar os objetivos estabelecidos no estudo.

Fonte: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa provenientes da revisão documental, realizada em sítios eletrônicos oficiais do DNIT, e das entrevistas narrativas e fotográficas conduzidas com servidores e terceirizados de oito Superintendências do DNIT (TO, PB, PE, SE, MS, MG, SP e SC). Com a devida autorização, as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente. A partir dessas transcrições, as narrativas foram categorizadas considerando os objetivos do estudo e as questões abordadas no roteiro.

Para apresentação e discussão dos resultados, o capítulo foi estruturado em quatro seções principais, fundamentadas nas experiências narradas pelos entrevistados e apresentadas a seguir. A primeira aborda o resultado da pesquisa documental, a segunda apresenta o perfil dos entrevistados e sua compreensão sobre Sustentabilidade e o Plano de Logística Sustentável (PLS). A terceira enfatiza a percepção dos servidores e terceirizados em relação às práticas sustentáveis adotadas no DNIT, relacionadas aos eixos temáticos do PLS. Por fim, na quarta seção, os participantes avaliam o comprometimento institucional com a temática e apresentam sugestões para melhoria das diretrizes do Plano, exibidas a seguir.

4.1 INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE ESTABELECIDAS NO DNIT

As primeiras iniciativas de sustentabilidade no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) surgiram em 2016, na Superintendência Regional do Paraná (SRE/PR), com a adesão ao Sustenta Paraná – uma rede voltada à sustentabilidade na administração pública. Em 2018, foi publicada a primeira Política de Sustentabilidade do DNIT, por meio da Instrução Normativa (IN) nº 09/2018, baseada nos eixos temáticos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente (MMA), e do Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA), do Tribunal de Contas da União (TCU)¹¹.

Em 2020, com a publicação do Regimento Interno da Autarquia por meio da Portaria 39/2020, o Setor de Sustentabilidade foi oficialmente instituído na sede do

¹¹ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustavel>. Acesso em jan.2025.

DNIT, com dedicação exclusiva de servidor para implementar ações voltadas ao tema. Além disso, foi instituído no âmbito das Superintendências Regionais do DNIT, por meio de portarias, o Núcleo de Sustentabilidade (NS), de caráter permanente, vinculado à Superintendência Regional e ao Comitê Gestor do Plano de Logística Sustentável (CGPLS), designando membros para formação da Comissão de Implementação e Execução do Plano de Logística Sustentável nas Superintendências Regionais, em cumprimento das diretrizes da Política Institucional de Sustentabilidade do DNIT, previstos na IN nº 09/DNIT SEDE, de 19 de setembro de 2018¹². Entre as principais iniciativas relacionadas à sustentabilidade no DNIT desde então, destacam-se:

Quadro 5 - Atos normativos relativos à sustentabilidade no DNIT.

Ato Normativo	Iniciativa
Portaria nº 4.731/2019	Política Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
Instrução Normativa nº 40/2021	Dispõe sobre a Política de Sustentabilidade do DNIT, definindo diretrizes para o consumo consciente, compras sustentáveis e gestão de resíduos
Instrução Normativa nº 65/2021	Disciplina a gestão de resíduos sólidos no DNIT
Portaria nº 2.067/2021	Dispõe sobre a política de renovação, atualização, composição e alienação de frota de veículos oficiais do DNIT
Portaria nº 3.293/2021	Aprova o Plano Nacional de Logística – PNLog para os anos de 2021/2022
Portaria nº 4.087/2021	Regimento Interno do Comitê Gestor do Plano Nacional de Logística

Fonte: elaborado pela autora, adaptado do DNIT (2023)

Diante disso, a Política de Sustentabilidade do DNIT vai além do tripé da Sustentabilidade ao estabelecer seis dimensões essenciais: ambiental, econômica,

¹² Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustavel>. Acesso em jan.2025.

social, cultural, ética e jurídico-político, conforme figura 11. A responsabilidade por sua implementação é compartilhada entre a Seção de Sustentabilidade e os Núcleos de Sustentabilidade das 26 Superintendências Regionais do DNIT, que atuam como agentes regionais na implementação dessas diretrizes em suas respectivas unidades.

Figura 11 - Política de Sustentabilidade do DNIT.



Fonte: DNIT (2023)

Nesse contexto, a primeira edição do PLS-DNIT 2021-2023 foi lançada, em 2021, para alinhar os esforços do planejamento estratégico ministerial e institucional, políticas públicas nacionais e os objetivos do desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU. O objetivo principal do PLS-DNIT 2021-2023 é promover o desenvolvimento sustentável no DNIT nas seis dimensões: econômica, ambiental, social, jurídico-política, cultural e ética. Para isso, o Plano prevê a implementação de ações tanto na Sede Central quanto nas Superintendências Regionais do DNIT.

Em 2023, surgiu o PLS/SRE/DNIT, padronizado para as Superintendências Regionais do DNIT. Esse PLS foi elaborado pelo Setor de Sustentabilidade/DAF – SetSUST/DAF em conjunto com os membros dos Núcleos de Sustentabilidade das Superintendências Regionais – NS/SRE, designados por Portaria.

O PLS/SRE/DNIT 2023-2024 foi estruturado em sintonia com o planejamento estratégico do DNIT, que tem o desenvolvimento sustentável do país em sua missão e nos seus valores institucionais. Com metas estipuladas para 2 anos, ao longo do

biênio 2023-2024, o PLS/SRE/DNIT propõe ações distribuídas em 17 temas, especificados na figura 12.

Figura 12 - Planejamento Estratégico do DNIT x ODS x PLS.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DNIT	ODS	TEMA	OBJETIVO
Responsabilidade socioambiental		Papel	Reducir o consumo de papel
Responsabilidade socioambiental		Copos Descartáveis	Reducir o consumo de copos descartáveis
Responsabilidade socioambiental		Água e Esgoto	Reducir o consumo de água e esgoto
Responsabilidade socioambiental		Água em galão	Adotar solução sustentável de água em galão
Responsabilidade socioambiental		Energia Elétrica	Reducir o consumo anual de energia elétrica.
Responsabilidade socioambiental		Impressão	Reducir o quantitativo de impressões
Responsabilidade socioambiental		Resíduos Sólidos	Realizar a destinação adequada dos resíduos
Eficiência	 	Limpeza	Adotar contratação sustentável de limpeza
Eficiência		Copeiragem	Reducir o gasto com o contrato de copeiragem
Eficiência	 	Manutenção Predial	Reducir o gasto com o contrato de manutenção predial
Eficiência		Vigilância	Aprimorar a segurança
Eficiência		Apoio Administrativo	Adequar o contrato de apoio administrativo
Eficiência		Motorista	Manter postos do contrato de motorista
Eficiência		Veículos	Reducir o gasto com veículos
Eficiência		Combustível	Reducir o consumo com combustível
PESSOAS: desenvolver as competências organizacionais		Qualidade de Vida	Fomentar participação de servidores e colaboradores nas ações de qualidade de vida
PESSOAS: desenvolver as competências organizacionais		Capacitação	Aumentar a sensibilização e a capacitação de servidores e colaboradores

Fonte: DNIT (2023).

A construção do modelo PLS/SRE/DNIT para as SREs foi realizada considerando o contexto das regionais, seus consumos e contratos. Nesta primeira etapa de elaboração do PLS participaram 14 SREs: Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins. Dessa forma, o PLS/SRE/DNIT 2023-2024 contempla ações distribuídas em 17 temas estratégicos, das quais podemos destacar:

Quadro 6 - Principais ações contempladas no PLS/SRE/DNIT 2023-2024.

	TEMA	AÇÃO	FOCO
1	Consumo (Papel)	Campanhas de conscientização	Evitar impressões desnecessárias e diminuir o uso do papel
		Impressão dos dois lados	Reducir o consumo de papel
		Comprar secadores de mão para os banheiros	Reducir o consumo de papel
2	Consumo (Copos descartáveis)	Fornecimento de canecas porcelana e garrafinhas alumínio para café e água	Reducir o consumo de descartáveis
		Limitar o fornecimento de copos descartáveis biodegradáveis para atendimento exclusivo do público externo	Reducir o consumo de descartáveis
		Campanhas de conscientização	Reducir o consumo de descartáveis
3	Consumo (Água e esgoto)	Campanhas de conscientização	Reducir o desperdício com ações práticas no dia a dia
		Manutenção das descargas	Evitar vazamentos de água
		Utilização de sistema inteligente de descargas	Reducir o consumo de água
		Promover o reuso da água	Contribuir para um meio ambiente mais sustentável
		Diminuir a lavagem de áreas comuns	Reducir o consumo de água
4	Consumo (Água em galão)	Comprar purificadores de água	Evitar o consumo de água em galão e reduzir o desperdício de água
		Dar manutenção nos purificadores já existentes	Evitar o uso de galão de água mineral
5	Consumo (Energia elétrica)	Instalação de sistema de energia fotovoltaica	Reducir o consumo de energia elétrica de forma eficiente e sustentável
		Manutenção rotineira da rede elétrica	Reducir o consumo de energia elétrica

		Reducir a iluminação nas salas	Reducir o consumo de energia elétrica
		Instalar <i>insufilm</i> nas janelas de vidro	Reducir o consumo de energia elétrica
		Limitar o horário de funcionamento dos computadores	Reducir o consumo de energia elétrica
		Troca das lâmpadas por LED	Reducir o consumo de energia elétrica
		Instalar sensores de presença em locais de pouca circulação	Reducir o consumo de energia elétrica
		Campanhas de conscientização	Reducir o desperdício com ações práticas no dia a dia
6	Consumo (Impressão)	Controle das impressões	Reducir o número de impressões, principalmente de coisas particulares
		Conscientização servidores/colaboradores	Reducir o número de impressões
		Impressão frente e verso	Reducir o consumo de toner
7	Consumo (Resíduos sólidos)	Comprar mais coletores para separação dos resíduos	Fazer a separação devida dos resíduos
		Gestão de estoque eficiente	Evitar contratações desnecessárias e utilizar o que já existe
		Educação e conscientização do público	Conscientizar o público interno a importância da destinação adequada de resíduos
		Elaborar Plano Simplificado de Gestão de Resíduos Sólidos	Implementar na SRE a coleta seletiva efetivamente
		Doação de materiais inservíveis	Destinação do material constante no estoque
8	Terceirizados (Limpeza)	Fazer campanha com os servidores e colaboradores para o uso racional dos materiais	Reducir custos e impactos ambientais
		Promover a inclusão social nos postos	Criar oportunidades às pessoas com algum tipo de deficiência
		Utilização de materiais biodegradáveis	Reducir custos e impactos ambientais
		Limpeza a seco antes da lavagem de áreas	Reducir o consumo de água e o gasto de materiais de limpeza
9	Terceirizados (Copeiragem)	Implantar uma solução para o fornecimento de café	Encerramento do contrato de copeira
		Viabilizar a utilização das sobras de café e chá para adubo	Reaproveitar o material produzido
10	Terceirizados (Manutenção Predial)	Fazer uma fiscalização efetiva para evitar gasto elevado com manutenção predial	Reducir gastos
		Fazer manutenções rotineiras	Evitar a necessidade de intervenções mais onerosas

11	Terceirizados (Vigilância)	Estudo de viabilidade de implantação do serviço de vigilância eletrônica ou substituição de postos de vigilância armada por vigia	Redução de custo de vigilância
12	Terceirizados (Apoio Administrativo)	Capacitar os colaboradores Prever nos editais, postos inclusivos de pessoas com deficiência Contratação sob demanda, sem postos dedicados	Melhorar o desempenho individual e das equipes Inclusão social de pessoas com algum tipo de deficiência Melhoria do nível de atendimento, redução de ociosidade, pagamento somente sobre o serviço prestado
13	Terceirizados (Motoristas)	Controle de saída de veículos	Controlar o gasto com combustível, monitorar o estado de qualidade dos veículos, planejar manutenções
14	Deslocamento (Veículos)	Aquisição de veículos novos Desfazimento de veículos velhos Aquisição de veículos de matrizes híbridas	Redução dos gastos com manutenção dos veículos Redução dos gastos com manutenção dos veículos Redução do efeito estufa
15	Deslocamento (Combustível)	Modernização da frota Conscientização dos motoristas Incentivar os motoristas a abastecerem os veículos com combustível de menor geração de emissões, como Etanol e Diesel 10 Incentivar o compartilhamento de deslocamentos Abastecimento em postos com selo de sustentabilidade	Redução do consumo de combustível Redução do consumo de combustível Redução da emissão de gases de efeito estufa Redução do consumo de combustível Priorizar estabelecimentos que tenham práticas sustentáveis
16	Pessoas (Qualidade de vida)	Criar área de convivência Ofertar programas e palestras motivacionais Disponibilizar e manter vestiários adequados para ciclistas Homenagem aos servidores e colaboradores – dia das mães, dia dos pais, dia do servidor Ofertar vacina H1N1 para servidores e colaboradores Manutenção e melhorias no refeitório Realizar ações de doação solidária	Melhorar a relação interpessoal Melhorar o desempenho individual dos servidores Oferecer condições de uso de meio de transporte alternativo Proporcionar sentimento de pertencimento Prevenir gripes e doenças decorrentes Proporcionar local de alimentação adequado Despertar caridade nas pessoas

		Capacitar 100% dos colaboradores de limpeza e serviços gerais	Melhorar o desempenho individual dos colaboradores em consonância com a temática sustentabilidade
		Capacitar servidores e fiscais de contratos para licitações sustentáveis	Melhorar o desempenho individual e das equipes dos servidores
		Promover palestras referentes a temas socioambientais	Conscientização socioambiental
		Promover capacitação em sustentabilidade	Compartilhamento de experiências
		Utilização de 90% do orçamento de capacitação	Melhorar o desempenho individual e das equipes dos servidores

Fonte: elaborado pela autora, adaptado do DNIT (2023)

Ainda em 2023, o DNIT avançou na gestão ambiental com a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS/DNIT SEDE 2023), desenvolvido pela Comissão de Gestão de Resíduos Sólidos (CGRS), por meio da Portaria 2003/2022. O PGRS visa padronizar e aprimorar as práticas relacionadas à gestão de resíduos sólidos dentro da instituição, promovendo uma cultura organizacional focada na redução, reutilização e reciclagem, além da recuperação de materiais. Seu público-alvo inclui servidores, terceirizados e visitantes, buscando engajá-los na adoção de práticas mais responsáveis, de modo a promover eficiência no uso dos recursos e sustentabilidade nas operações do DNIT.¹³

É relevante destacar que o PLS do DNIT foi desenvolvido em conformidade com legislações e programas do governo federal, além de estar alinhado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Essa convergência reforça seu papel na promoção de práticas sustentáveis dentro da administração pública.

Além disso, o PLS do DNIT incorpora ações de responsabilidade social e ambiental que podem impactar significativamente os modelos de gestão e a cultura organizacional. Esse cenário corrobora a crescente exigência por práticas mais sustentáveis dentro das instituições, como apontam Viegas e Cabral (2015), ao destacarem que organizações vêm sendo pressionadas a considerar os limites ambientais e a adotar estratégias que minimizem impactos negativos.

¹³ Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel>. Acesso em jan.2025.

4.2 SUSTENTABILIDADE E O PLS NO DNIT: PERFIL E PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A seleção de entrevistados resultou em 31 participantes, sendo 20 servidores e 11 terceirizados, alocados nas Superintendências do DNIT nos estados da Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Tocantins, contemplando uma representatividade de cada região brasileira. A idade dos entrevistados varia entre 25 e 59 anos, com uma média de 43 anos. Apenas cinco participantes têm menos de 30 anos, enquanto a maioria se encontra na faixa etária entre 36 e 53 anos, o que sugere um quadro funcional experiente e consolidado.

Em relação ao grau de escolaridade, dois dos entrevistados têm ensino fundamental, ambos exercendo os cargos de copeira e auxiliar de serviços gerais, respectivamente. Sete participantes da entrevista concluíram até o ensino médio, sendo a maior parte deles de terceirizados. Já a maioria dos entrevistados possui nível superior completo ou tem pós-graduação *lato-sensu* (especialização), evidenciando um corpo técnico qualificado. Apenas um servidor possui pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado), e não houve registros de doutorado ou pós-doutorado.

Os cargos ocupados são diversos, abrangendo funções administrativas e técnicas, como Analista de Infraestrutura de Transportes, Analista Administrativo (com especializações em Contabilidade, Tecnologia da Informação e Administração), Técnico Administrativo, Técnico de Suporte em Infraestrutura de Transportes, além de funções operacionais como Repcionista, Auxiliar Administrativo, Secretária, Copeira e Auxiliar de Serviços Gerais.

No que diz respeito ao tempo de serviço dos entrevistados, a maioria tem entre 7 e 18 anos de experiência na autarquia, enquanto apenas cinco profissionais, sendo quatro servidores e um terceirizado, estão no órgão há mais de 22 anos. Em contrapartida, oito entrevistados, sendo sete terceirizados e um servidor, possuem menos de quatro anos de serviço, o que sugere uma alta rotatividade entre os terceirizados.

Os entrevistados atuam em diversos setores do DNIT, incluindo áreas ligadas à Engenharia, Unidades Locais, Serviço de Recursos Logísticos e Informática - SELOG, Coordenação de Administração e Finanças, Serviço de Contabilidade e Finanças - SECONF, Informática, Setor Aquaviário, Núcleo de Apoio Administrativo - NAA, Serviço de Gestão de Pessoas - SGP, Núcleo de Apoio Ferroviário, Protocolo,

Ouvidoria, Serviço de Cadastro e Licitações - SELIC, Núcleo de Comunicação Social - NUCOM, Copa, Limpeza, Secretaria e Recepção. Dessa forma, o perfil dos entrevistados revela uma amostra diversificada em termos de idade, escolaridade, tempo de serviço e setor de atuação.

A pesquisa também incluiu o registro de 104 imagens relacionadas à Sustentabilidade nas unidades do DNIT, capturadas pelos participantes. Os servidores foram responsáveis pela maior parte das imagens (86 imagens), enquanto terceirizados realizaram 18 registros. Destaca-se que a maioria das fotos foi capturada por servidores que integram a Comissão do PLS, o que é compreensível pela sua maior familiaridade com o tema.

Destaca-se que dois servidores da Paraíba não conseguiram identificar práticas sustentáveis que justificassem um registro fotográfico, segundo eles informaram, e outros dois, das superintendências de Pernambuco e Tocantins, justificaram a ausência do envio de fotos por conta do formato on-line das entrevistas. Ainda, para organização dos registros fotográficos, no caso de fotos repetidas, foi selecionada aleatoriamente apenas uma imagem representativa.

A análise das narrativas dos entrevistados sobre Sustentabilidade permitiu agrupá-las em três categorias principais, com base no conceito do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), que aborda a sustentabilidade sob três dimensões: ambiental, social e econômica. A maioria dos participantes associou o conceito de sustentabilidade ao aspecto ambiental, enfatizando práticas relacionadas à preservação do meio ambiente. Autores como Elkington (2001) aponta que, na prática, o pilar ambiental tende a ser o mais enfatizado, deixando de lado outros aspectos da sustentabilidade, o que nas falas de alguns participantes evidenciam-se essa perspectiva:

Porque o plástico, ele vai sujar, ele vai [...] A gente rasga o copo, a gente amassa, a gente joga, né? Quer dizer, para **o meio ambiente** isso não é legal. Mais na frente o meio ambiente vai agradecer a gente por isso aí, né? (Solange)

A gente criou informalmente lá no passado, lá em 2013, 2014... a gente criou uma comissão informal que se chamava o ECO DNIT. E com isso houve a adesão de alguns servidores que se mobilizaram e a gente fazia alguns eventos internos voltados à questão de práticas ambientais, de consumo de água, consumo de energia, de papel. **A gente celebrava o dia da árvore, o dia do meio ambiente.** (Camila)

Normalmente, o que eu gosto muito de perceber e observar é quando a gente mantém a **conservação principalmente das nossas áreas, das nossas plantas**. Eu acho que quando a gente conserva e respeita eles e está na presença desse conjunto eu acho que isso traz para o nosso ambiente interno

uma harmonia, uma paz, uma tranquilidade, porque na própria biodiversidade a gente encontra esse equilíbrio. (Telma)

O que é importante para o DNIT? A administração pública e **o meio ambiente**. São as duas coisas. É progredir com consciência. (César)

Eu enxergo que antes de vir essas obrigações com o PLS, o DNIT já estava trabalhando, nós aqui da superintendência já estávamos trabalhando, buscando várias ações para **reduzir o nosso impacto no meio ambiente**. (Carmem)

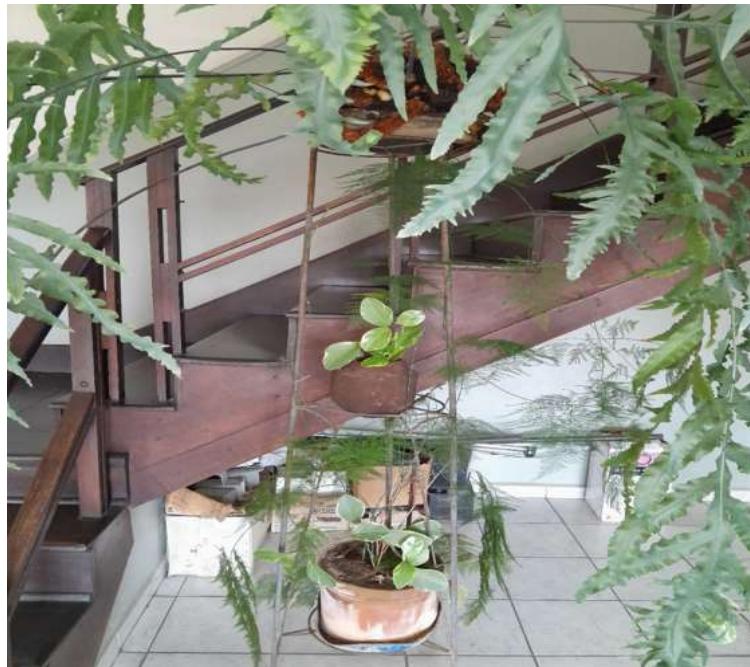
Considerando que o foco inicial das conferências globais da ONU, como a de Estocolmo (1972) e a Eco-92, enfatizaram a crise ecológica e a necessidade de preservação dos recursos naturais (Maldonado, 2016; Caldas, 2017), isso contribui para que a maior parte das pessoas associe inicialmente sustentabilidade ao meio ambiente. As imagens relacionadas a essa categoria de entrevistados incluem registros da própria natureza, a exemplo de árvores e jardins nas Superintendências do DNIT (imagens 1 e 2). Essas imagens simbolizam uma preocupação com o verde e a preservação ambiental.

Imagen 1 - Jardim de entrada do DNIT/PB.



Fonte: Telma, 2024

Imagen 2 - Área verde na parte interna do DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Como o conceito de Triple Bottom Line (Elkington, 1994) amplia essa visão ao considerar também as dimensões econômica e social, destacando a necessidade de equilibrar resultados financeiros com responsabilidade socioambiental (Nishioka, 2008), uma outra parcela dos entrevistados vinculou a sustentabilidade ao bem-estar e à qualidade de vida, destacando o impacto social das práticas sustentáveis. Para eles, a sustentabilidade também significa responsabilidade solidária e melhorias para comunidade:

Porque o DNIT, com seus quase 50 mil quilômetros de rodovias, ele atinge, talvez, quase mil municípios, ou mais. Então, imagina o tamanho dessa população que se ela for envolvida em uma política mais forte, porque a gente não tem esse mais forte, com maior conscientização [...] **isso acabaria influenciando muito mais a qualidade de vida e ambiental dessa comunidade** como um todo. (Cleiton)

E acaba que nossa maior dificuldade, é que aqui na Superintendência não tem como prioridade a questão da sustentabilidade [...], e enquanto não houver essa dedicação, com esse assunto... pois já fizemos muitas vezes **campanhas solidárias** com o pessoal, mas é diferente quando o dirigente máximo envolve as pessoas, quando ele convida, quando ele mobiliza as pessoas [...] (Cristina)

Porque a palavra sustentabilidade, algo sustentável, tornou-se uma coisa que as pessoas podem até tentar entender como uma coisa pífia, e não é. É muito abrangente, por que o que é sustentabilidade? É basicamente você **cuidar do**

mundo de onde você vive. Pode ser da sua casa, pode ser do seu trabalho, pode ser na rua. Tudo isso vai impactar positivamente ou negativamente você e todas as pessoas envolvidas. (Thiago)

Já que os aspectos sociais estão diretamente relacionados ao bem-estar humano, e a sustentabilidade social deve ser baseada em um desenvolvimento que promova um crescimento estável (Nishioka, 2008), a imagem que retrata a ideia dessa categoria de entrevistados está relacionada ao sentimento de responsabilidade social entre as pessoas, buscando promover o bem-estar humano (imagem 3). As campanhas solidárias realizadas no DNIT reforçam a dimensão social da sustentabilidade.

Imagen 3 - Campanha solidária do DNIT/MG.



Fonte: Cristina, 2024

Barbosa, Drach e Corbella (2014) destacam que a introdução de novas tecnologias pode ser uma ferramenta valiosa para promover a sustentabilidade ambiental. No entanto, esse avanço nem sempre contempla as demais dimensões, podendo gerar desigualdades sociais e econômicas entre diferentes grupos da sociedade. Nesse contexto, cinco entrevistados associaram o tema à questão econômica, mencionando a relevância da eficiência financeira nas ações sustentáveis. As falas de Caio e Carolina representam essa terceira categoria:

Contribuir para um meio ambiente equilibrado e saudável através da recuperação de resíduos recicláveis retornando ao ciclo produtivo, e da **geração de trabalho e renda** para os catadores cooperados e suas famílias. (Caio)

Eu acho que o DNIT tem, sim, um compromisso com a sustentabilidade muito maior. Porque isso, de fato, acho que ele começou a entender a economia, quando a gente pensa em **gasto público**. (Carolina)

Segundo Elkington (2001), a sobrevivência de qualquer sistema econômico depende desse equilíbrio. A imagem dessa categoria retrata a coleta seletiva, ilustrando a geração de emprego e renda para os catadores (imagem 4). Essa prática impacta positivamente na inclusão social e fortalece a economia circular.

Imagen 4 - Geração de trabalho e renda para catadores no DNIT/SE.



Fonte: Caio, 2024

Ainda, alguns participantes também fizeram referência ao Desenvolvimento Sustentável no contexto das futuras gerações, embora de maneira mais pontual. Foram mencionados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030 da ONU, conforme consta nas falas abaixo:

Isso vai além também da própria política mundial, que as políticas nacionais são parte das políticas globalizadas [...], isso não é à toa. A gente está praticando, porque existem as cobranças nacionais e as cobranças internacionalmente. **Os ODS, né?** Então, eu vejo que é isso...que nós temos um papel muito grande. (Cleiton)

Seria instituir um ambiente de sustentabilidade. Ou seja, na verdade, seria a governança tendo o seu elo com a sustentabilidade, o aspecto social e a

questão do desenvolvimento. E tudo isso dentro do ambiente sustentável... (Caio)

Foi implantado o nosso programa de PLS, Programa de Logística Sustentável, desde 2023. E estamos partindo agora para o segundo biênio, 2025-2026, com **17 temas da Agenda 2030** em questões de sustentabilidade. (Cristiano)

Ao longo dos anos, o conceito de desenvolvimento sustentável foi se tornando mais abrangente, incorporando novas perspectivas e abordagens. Sachs (2009) propõe uma visão ampliada, incluindo dimensões culturais e territoriais, ao defender que a sustentabilidade deve ser vista como um processo dinâmico e multidimensional. Esse entendimento mais profundo vai além da simples preservação dos recursos naturais para as futuras gerações, enfatizando a criação de condições que permitam o equilíbrio e a prosperidade de todas as formas de vida (Barbosa et al., 2014; Veiga, 2015).

Por fim, apenas um entrevistado, a Tereza, não se enquadrou em nenhuma das categorias anteriores, pois sua resposta sobre o tema foi indefinida: “*Não sei. É porque, assim... tem coisas que eu não entendo*”. Situação semelhante foi observada na pesquisa com servidores técnicos-administrativos do CCSA/UFPB, conduzida por Mourão (2023), que identificou uma diversidade de interpretações sobre o conceito sustentabilidade.

No entanto, muitas das definições apresentadas pelos participantes mostraram-se, em grande parte, vagas e com um grau considerável de superficialidade. Essa diversidade de percepções evidencia a complexidade do conceito de sustentabilidade e a necessidade de maior conscientização sobre o tema no contexto do DNIT.

A falta de uma compreensão consolidada representa um desafio para a implementação efetiva da sustentabilidade no órgão. Dessa forma, ainda que servidores e terceirizados não possuam uma visão uniforme sobre o tema, a incorporação da sustentabilidade no ambiente organizacional se mostra essencial para que políticas públicas existentes possam se transformar em ações eficazes e duradouras.

Em complementaridade, procurou-se também identificar os níveis de familiaridade dos participantes com o Plano de Logística Sustentável (PLS). Entre os 31 entrevistados, 11 servidores fazem parte da Comissão de Implementação e

Execução do Plano de Logística Sustentável nas Superintendências Regionais e, por isso, possuem conhecimento mais aprofundado sobre o tema.

Os demais entrevistados, que não integram a Comissão, relataram ter um entendimento mais superficial, adquirido principalmente por meio de comunicados institucionais, como e-mails, boletins administrativos, palestras, interações informais e quadros de avisos. Apenas um participante, a Talita, afirmou desconhecer totalmente o PLS. Os trechos das falas dos entrevistados Silvio, Sandra, Carla, Samuel, Tatiana, Carmem e Tânia ilustram essa situação:

O PLS eu conheço porque conheço boa parte das pessoas que fazem parte da comissão e, periodicamente, eu faço algumas perguntas, eles me informam de algumas coisas, **mas eu não me envolvo completamente com a comissão e com os assuntos afetos a isso.** (Silvio)

Mais ou menos. **Não profundamente.** Só de leitura mesmo, **superficial.** (Sandra)

É porque eu fui intimada em fazer parte da comissão, né? (risos) Mas eu já conhecia desde o começo, desde quando houve a implantação. Através da convocação do CAF **para fazer parte da comissão.** Aí teve a reunião, né? Teve reunião tanto internamente com o CAF, como reunião com o pessoal de Brasília, via Teams. (Carla)

Eu conheço pouca coisa. (Samuel)

Então, a comissão sempre está fazendo palestras para explanar o que está acontecendo dentro **desse movimento que a comissão faz e explica** como você deve estar se reeducando em relação ao que você está praticando, de fato, **essas práticas sustentáveis.** (Tatiana)

Veio essa demanda para a gente de Brasília, já, né? Solicitando que a gente elaborasse o PLS. E daí, na administração, **a gente acaba envolvendo todo mundo.** Todo mundo da administração ali. Daí toda a administração sabe como que acontece. Desde quando que iniciou, todas as evoluções [...], **faço parte da comissão.** (Carmem)

Então, assim [...] **não entendo desse conhecimento**, né? Mas eu sei que é algo que é bastante, vamos dizer assim, que vem ajudar no nosso trabalho, no dia a dia. (Tânia)

Os dados analisados revelam que a disseminação do Plano de Logística Sustentável (PLS) nas Superintendências do DNIT ainda é limitada. Observou-se que, com exceção dos membros da Comissão de Implementação do PLS, a maioria dos entrevistados possui um conhecimento superficial sobre o tema. Essa falta de familiaridade pode comprometer a efetividade da implementação do plano, uma vez que, como destacam Chaves et al. (2013), é essencial que as instituições públicas

assumam um papel ativo no desenvolvimento de práticas sustentáveis, garantindo que seu compromisso socioambiental seja amplamente integrado às suas ações.

Resultados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Nascimento et al. (2023), que apontou um desconhecimento pela maior parte dos participantes em relação à A3P e ao PLS, instrumentos fundamentais para nortear as estratégias e iniciativas sustentáveis da universidade analisada. Diante desse cenário, as próximas subseções apresentarão as práticas sustentáveis identificadas nas Superintendências Regionais do DNIT a partir das percepções dos participantes.

4.3 PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DO DNIT NA PERSPECTIVA DE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS

Nessa seção serão apresentadas as práticas sustentáveis nas Superintendências Regionais do DNIT sob a perspectiva de Servidores e Terceirizados, organizadas a partir dos principais eixos temáticos do PLS, relacionados na Figura 6, com a finalidade de atingir os objetivos específicos desse estudo.

4.3.1 Redução do consumo de energia elétrica

O PLS do DNIT destaca iniciativas como o uso de fontes renováveis de energia, a abertura de persianas para melhor aproveitamento da luz natural, a implementação de rotinas para desligamento de computadores ao final do expediente e a substituição de lâmpadas convencionais por LED. Além disso, a aquisição de equipamentos com o selo PROCEL e tecnologia inverter é mencionada como uma medida para otimização do consumo de energia (DNIT, 2023).

Sobre esse tema, apenas 13 participantes mencionaram ações relacionadas à redução do consumo de energia em seus discursos. Esse número relativamente baixo indica que, embora o tema esteja presente, ainda não é amplamente incorporado nas práticas cotidianas da maioria dos entrevistados. Seguem algumas das narrativas relacionadas ao tema:

A questão das lâmpadas, as nossas Unidades Locais já estão todas com **lâmpadas de LED**. Aqui na nossa Sede é um prédio muito grande, então a

medida que está tendo demanda a gente tem trocado, mas ainda tem lâmpada fluorescente... (Cristina)

O lembrete praticamente diário de quando sair desligar os ar-condicionados e lâmpadas, e os computadores no final da semana, para economizar energia elétrica, eu acho que é uma prática sustentável. (Silvio)

Os ar-condicionados... agora a gente está trocando, fazendo aquisição de novos ar-condicionados para um de **menor consumo**. (Carmem)

Já aconteceu também, por exemplo, quando tem uma troca da menina da limpeza, eu chegar na minha sala, e já tá o **ar-condicionado** ligado. Aí eu digo: não, não precisa ligar, não. Quando eu chegar, eu ligo. Porque às vezes ela chega às sete, e eu só chego oito, oito e meia. Então é uma hora que tá lá sozinho, sem ninguém. (Carla)

Especificamente, na nossa sala, mas é uma prática pessoal ainda, de utilizar o mínimo possível do ar-condicionado e das lâmpadas, fazendo **uso da iluminação natural**. Pôr a gente ter muitas janelas, isso é permitido durante algum tempo do dia, não o dia todo. (Camila)

A gente conseguiu no começo, logo no começo, a gente brigou muito para tentar educar o pessoal com relação a desligar os computadores, a **utilizar menos energia** com ar-condicionado, mas não teve resultado direto. Então a gente fez um programinha, colocou no servidor da gente e os computadores desligam automático toda noite [...], a gente conseguiu economizar quase 20% em energia elétrica aqui. Inclusive, a gente faz isso já há uns 8 anos, faz muito tempo que a gente tem essa iniciativa de desligar os computadores, porque o pessoal deixa o computador ligado de um dia para o outro. Por conveniência, ele acha assim... No serviço público tem muito disso, de: ah não é meu e nem teu, eu posso gastar. Mas, na verdade, é de todo mundo e tem que economizar. (Carlos)

As fotografias de lembrete para desligamento das luzes e equipamentos (imagem 5, imagem 8), substituição de luminárias convencionais por LED (imagem 6), e utilização de iluminação natural (imagem 7), realizadas pelos entrevistados, retratam o cenário dessa categoria.

Imagen 5 - Lembrete para desligamento das luzes no DNIT/MG



Fonte: Cristina, 2024

Imagen 6 - Substituição de luminárias convencionais por LED no DNIT/SC.



Fonte: Carmem, 2025

Imagen 7 - Utilização de iluminação natural no DNIT/PB.



Fonte: Camila, 2024

Imagen 8 - Lembrete para desligamento de equipamentos no DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Esses resultados estão em consonância com a pesquisa de Mourão (2023), que também identificou que as práticas referentes à redução de energia foram pouco citadas nos discursos dos participantes. Naquele estudo, as iniciativas foram, em geral, limitadas ao desligamento de aparelhos de ar-condicionado e lâmpadas durante a ausência no

ambiente de trabalho. Isso evidencia a necessidade de fortalecer a sensibilização e ampliar o engajamento institucional em torno do uso responsável da energia.

Outro aspecto importante mencionado por três Servidores foi em relação à energia renovável. Apenas um entrevistado, Cleiton, relatou que possui usina fotovoltaica em seu local de trabalho. Por outro lado, dois participantes do DNIT/PB lamentaram a ausência de energia solar em sua unidade:

Nós temos a usina fotovoltaica. Nós instalamos uma usina. Que eu vejo como uma prática sustentável de meio ambiente como um todo. Se não me engano, nós fomos a primeira a concluir o projeto e instalar literalmente. (Cleiton)

O que não rodou ainda aqui, não sei por quê. Que é a questão da **energia solar**. A gente tem em Patos, na Unidade Local, que tem uma área coberta gigante e é um dos lugares que mais tem sol no Brasil. E a gente está perdendo isso, porque a energia que é gerada lá, poderia ser consumida aqui. Além do consumo... da redução de custo do DNIT, favorece também o meu ambiente, o uso dessa energia aqui. (Sérgio)

A gente não tem **energia solar** aqui no prédio [...], eu fiz uma pós-graduação em sistemas de energia renováveis e estava bem-motivado para fazer isso, para acompanhar tudo isso, mas no começo colocaram muito empecilho, em Brasília principalmente que queria concentrar tudo por lá, aí botaram muito empecilho em cima disso. Aí a gente acabou desistindo e vamos aguardar Brasília para ver o que vai dar, mas em suma eu acho que foi mais ou menos isso, porque a gente ia colocar pelo menos lá em Patos, por exemplo, lá é seguro, lá poderia aproveitar bem, tem uma área boa. (Carlos)

Com base nas narrativas dos participantes, foi possível perceber que as ações voltadas à redução do consumo de energia, nas Superintendências do DNIT, ainda se concentram majoritariamente na manutenção e melhoria de práticas já existentes, baseadas, em sua maioria, em fontes não renováveis. A incorporação de fontes renováveis de energia, como solar e eólica, ainda aparece de forma tímida ou secundária nas estratégias institucionais.

No entanto, destaca-se que a localização geográfica do Nordeste brasileiro, onde estão situadas algumas dessas superintendências, oferece um potencial significativo para o aproveitamento de energias limpas e renováveis, como relatado por Sérgio e Carlos. Diante disso, esse contexto regional representa uma oportunidade estratégica para que o DNIT amplie suas iniciativas sustentáveis no campo energético, promovendo uma transição mais alinhada com os princípios da sustentabilidade ambiental.

A energia solar tem se consolidado como uma opção limpa e sustentável, especialmente vantajosa para áreas com elevada incidência de radiação solar. Por

meio de painéis equipados com células fotovoltaicas, a luz do sol é convertida em eletricidade, que pode ser armazenada em baterias para uso posterior — durante a noite ou em dias nublados (BRASIL/MMA, 2018). Essa característica torna a energia solar uma solução eficiente e estratégica para regiões com alta radiação solar, como o Nordeste brasileiro, além de contribuir para a redução dos impactos ambientais.

4.3.2 Coleta seletiva e destinação adequada

No PLS do DNIT, a coleta seletiva é apontada como uma prática essencial, sendo incentivada por meio da substituição de lixeiras individuais por coletores compartilhados. São mencionadas ações para ampliar a separação de resíduos específicos, como pilhas, baterias, eletrônicos e material de escritório, além da contratação de cooperativas de reciclagem. Medidas como a compostagem e o descarte social de inservíveis também são abordadas como possibilidades de melhoria (DNIT, 2023).

Essa foi uma das temáticas mais citada pelos entrevistados, demonstrando sua relevância no contexto da sustentabilidade no DNIT. Dos 31 entrevistados, 26 mencionaram a coleta seletiva como uma prática sustentável. No entanto, apenas 3 participantes informaram que o recolhimento dos resíduos é destinado a cooperativas, enquanto vários participantes expressaram preocupação com o destino dos materiais, uma vez que são separados, mas não possuem uma destinação adequada para reciclagem.

Já a coleta de itens específicos, como pilha, baterias, materiais de escritório e esponjas de limpeza, foi mencionada por 8 participantes. A prática de compostagem a partir de resíduos orgânicos e folhagens foi relatada por três servidores (Cleiton, Cássio e César). Foi possível observar tais fatos nas narrativas a seguir:

A reciclagem de materiais, né? Copos e papéis têm **lixeiras específicas**, para materiais recicláveis e para materiais orgânicos, que são duas destinações diferentes. (Silvio)

Então, a dificuldade é que a gente ainda não conseguiu alinhar essa questão da destinação. Fizemos 3 chamamentos, mas as 3 deram desertas. Então o que acontece, a gente tem os coletores, tem toda separação direitinha, mas no final junta-se tudo... então é uma coisa que no final do dia, aqui no bairro que estamos não tem quem faça esse serviço de **coleta de lixo seletiva**. Apesar disso, já conseguimos implantar os coletores, que ajudam, né? (Cristina)

A gente também inventou ponto de **coleta de pilhas**. A gente comprou lá pelo almoxarifado virtual os coletores de pilha. Aí a gente faz essa logística, né? De levar pra um lugar que pega. (Carolina)

Temos a **compostagem**, que é o uso de resíduos para fazer adubo. (Cleiton)

A primeira experiência que eu tive com o DNIT em relação a isso foi em Campina. Que eu estava em Campina e a gente teve a **companhia de recolher buchas de prato e aquelas tampinhas de garrafa pet**, que eu achei bem interessante também, inclusive eu até fiquei pensando: Meu Deus, o que é que vão fazer com as buchas e as tampinhas? (Telma)

As imagens realizadas pelos entrevistados retratam a coleta seletiva (imagem 9, imagem 10), prática de compostagem (imagem 12), e coleta de materiais de escritórios, pilhas e baterias, e esponjas de limpeza (imagem 11, imagem 13, imagem 14, imagem 15).

Imagen 9 - Coleta seletiva no DNIT/MG.



Fonte: Cristina, 2024

Imagen 10 - Coleta seletiva no DNIT/SC.



Fonte: Carmem, 2025

Imagen 11 - Coleta de materiais de escritório no DNIT/SE.



Fonte: Caio, 2024

Imagen 12 - Prática de compostagem no DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Imagen 13 - Coletor de pilhas e baterias do DNIT/SE.



Fonte: Caio, 2024

Imagen 14 - Coletor de pilhas no DNIT/PB.



Fonte: Cláudia, 2024

Imagen 15 - Coletor de esponjas de limpeza no DNIT/SE.



Fonte: Caio, 2024

Ainda, a Instrução Normativa nº 65/2021 do DNIT, em seu Art. 13º, determina que os coletores de resíduos não devem ser dispostos para uso individual nas estações de trabalho ou nas salas, devendo ser alocados em locais de maior circulação, como grandes setores ou corredores. No entanto, a implementação desse normativo foi vista como uma imposição, de forma negativa, por dois dos entrevistados, Silvio e Tatiana, diante do desconforto que essa mudança gerou. Já uma outra entrevistada, Carolina, mencionou que essa prática ainda não foi adotada no DNIT/PE devido à resistência dos funcionários, o que indica que, em algumas Superintendências, há dificuldade na aplicação da normativa.

Tem muito impacto, até a questão também da fluidez, né? ... Todas as lixeiras foram retiradas assim. **Não haveria, então, a necessidade de um ponto tão extremo, né?** [...], então, não teria sido um ponto tão positivo de ter retirado essa lixeira. Não achei interessante, do meu ponto de vista. (Tatiana)

Assim, as falas indicam que, apesar dos esforços já realizados, a coleta seletiva ainda enfrenta desafios externos e internos para se tornar plenamente efetiva. No contexto externo, os principais obstáculos dizem respeito à logística de descarte do material e à escassez de locais apropriados nas cidades para o seu destino final.

Já no âmbito interno, as dificuldades podem ser enfrentadas por meio de ações contínuas de sensibilização e orientação, especialmente voltadas aos colaboradores terceirizados que atuam diretamente no recolhimento dos resíduos. Campanhas educativas e treinamentos periódicos são estratégias que contribuem para fortalecer a cultura da separação correta do lixo.

Essas dificuldades também foram identificadas por Debacker, Abdalla e Gonçalves (2022), que destacaram em seu estudo o uso inadequado das lixeiras como um dos fatores que comprometem a efetividade da coleta seletiva. De forma semelhante, Nascimento et al. (2023) apontaram que um número significativo de servidores afirmou nunca ou raramente separar resíduos orgânicos dos recicláveis. Esses dados indicam que, embora as ações voltadas à coleta seletiva estejam presentes e sejam percebidas pelos servidores, sua adoção ainda é parcial e depende de maior engajamento e conscientização coletiva para se tornar, de fato, uma prática consolidada.

4.3.3 Uso racional da água

A substituição de galões por bebedouros/purificadores de água, a instalação de descargas mais econômicas e a adoção de rotinas para evitar o desperdício de água são medidas mencionadas no PLS do DNIT. Além disso, destacam-se iniciativas como a lavagem ecológica de veículos, a coleta de água da chuva para uso não potável e o reaproveitamento da água condensada dos aparelhos de ar-condicionado (DNIT, 2023).

Entre os entrevistados, apenas 6, sendo todos Servidores, mencionaram práticas relacionadas ao uso racional da água, destacando a presença de lembretes e avisos para incentivar o uso consciente da água nos banheiros, focando em práticas simples como fechar torneiras, e a substituição de galões de água por bebedouros/purificadores de água, reduzindo o desperdício de água e embalagens de plásticos. Nenhum dos 11 Terceirizados entrevistados abordou esse tema, o que sugere uma lacuna na comunicação e na conscientização sobre essas práticas entre esse grupo. Os trechos dos discursos de Silvio, Cíntia e Cássio representam essa temática:

E também o consumo de água, que tem listinhas e **lembretes nos banheiros** para fechar torneiras, utilizar com parcimônia, etc. (Silvio)

Uma das coisas que eu acho mais que eu observo aqui na Superintendência de São Paulo foi a questão dos **bebedouros**. Que não tem mais os garrafões de agua e tal. (Cíntia)

Antigamente, a gente colocava água nos setores. Então, o pessoal entrava e ficava tomando água nos setores. Hoje, com a copa, **e filtro**, a gente economiza, não tem a embalagem descartável, porque o filtro economiza a embalagem descartável e o pessoal vai até as copas, vai até os locais pra pegar a água. Então, você gera um interpessoal maior, entendeu? Das equipes. (Cássio)

As imagens abaixo, realizadas pelos entrevistados, abrangem lembrete para uso racional da água (imagem 16), substituição de galão por purificador de água/bebedouro (imagens 17 e 18), e coleta de água da chuva para uso não potável (imagem 18).

Imagen 16 - Lembrete para uso racional da água no DNIT/SP



Fonte: César, 2024

Imagen 17 - Substituição de galão por purificador de água no DNIT/MG



Fonte: Cássio, 2025

Imagen 18 - Substituição de galão por bebedouro no DNIT/MS.



Fonte: Silas, 2025

Imagen 19 - Coleta da água da chuva para uso não potável no DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Sobre a reutilização de água da chuva para uso não potável, apenas dois dos entrevistados mencionaram essa prática. O participante César apresentou a ideia de reutilização da água da chuva para irrigar hortas, como um plano futuro. Já o participante Carlos narrou:

Outra, aqui quando foi feita a reforma, a gente consegue reaproveitar toda a água que cai em cima desse prédio. Acho que em menos de dois dias, em um dia, encheu a cisterna de 40 mil litros ali embaixo e deu uma potência tão grande que levantou a tampa da cisterna. Então, o reaproveitamento de água, a gente não fez o sistema para reaproveitar, mas para captar, foi feito, bem-feito, funcionou, até bem demais, e agora a gente não colocou para frente, o DNIT não colocou para frente. Infelizmente teve que mudar muita gente do setor e o pessoal teve que se dedicar a outras coisas e não acompanhou o projeto todo, mas o DNIT investe muito, tem um olho bom para sustentabilidade. (Carlos)

Nesse contexto, percebe-se que as práticas sustentáveis mais mencionadas pelos participantes nesta temática dizem respeito, principalmente, à substituição dos galões de água por filtros ou bebedouros e ao uso de lembretes nos banheiros com o objetivo de incentivar o consumo consciente de água. No entanto, a baixa frequência com que a temática foi abordada nas entrevistas revela a necessidade de ampliar a conscientização e as ações voltadas nessa área.

Entre as iniciativas que poderiam ser fortalecidas, destacam-se o aproveitamento da água da chuva para usos não potáveis e a reutilização da água condensada dos aparelhos de ar-condicionado — alternativas simples, mas eficazes para contribuir com a economia de água e a redução do desperdício. Essas práticas são especialmente relevantes diante do cenário de escassez de água que atinge milhões de pessoas em todo o mundo e tende a se agravar nos próximos anos.

De acordo com Kraemer (2004), muitos dos problemas ambientais enfrentados atualmente resultam da ação humana sobre o planeta e seus ecossistemas. Entre eles, estão a perda da biodiversidade, a extinção de espécies, a degradação da camada de ozônio, o aquecimento global, o crescimento populacional desordenado, a poluição e, notadamente, a escassez de água potável. Esses fatores reforçam a importância de repensar práticas cotidianas e ampliar o compromisso institucional com a temática.

4.3.4 Uso racional do material de consumo

A redução do uso de papel é incentivada no PLS por meio da impressão frente e verso, do reaproveitamento para rascunho, da adoção de assinatura digital e ilhas de impressão. Para minimizar o uso de copos descartáveis, sugere-se a restrição dos copos biodegradáveis apenas para visitantes e eventos, além do incentivo ao uso de canecas e garrafas reutilizáveis pelos servidores e terceirizados (DNIT, 2023).

Dessa forma, iniciativas para redução do uso de papel e de copos biodegradáveis foram relacionadas como formas de evitar desperdícios por 26 dos entrevistados. Outras medidas mencionadas incluem a distribuição de calendários fixo e a redução do uso de pen-drives.

Eu já peguei uma briga com um colega por ele estar querendo pegar um copo. Porque a gente tem, lá na recepção, tem copo descartável que é para caso venha alguém de fora pegar. E aí, ele queria que a menina desse o copo descartável. E eu disse que não. E ele: mas você vai negar para mim. Eu disse: vou, você não vai pegar. Mas eu vou ter que subir para a copa? Você vai subir para a copa, vai beber sua água lá com o copo... Cada um já **recebeu sua caneca**, então não tem para que usar o descartável, né? (Carla)

Nós temos a **aplicação do SEI**, que diminuiu significativamente a utilização de papel e, consequentemente, eu acho que é uma prática bem sustentável. Outras ações, como a utilização de canecas e copos doados pelo DNIT para evitar o uso de copos descartáveis, eu acho que é uma prática sustentável. (Silvio)

Também teve a questão das **impressororas**, que foram tiradas das salas e colocadas em corredores. Ao colocar essas máquinas em locais visíveis, a gente esperava que inibisse o uso pessoal. Então foi uma prática que deu certo. O SEI também ajudou bastante, né, com essa questão de impressão. (Cristina)

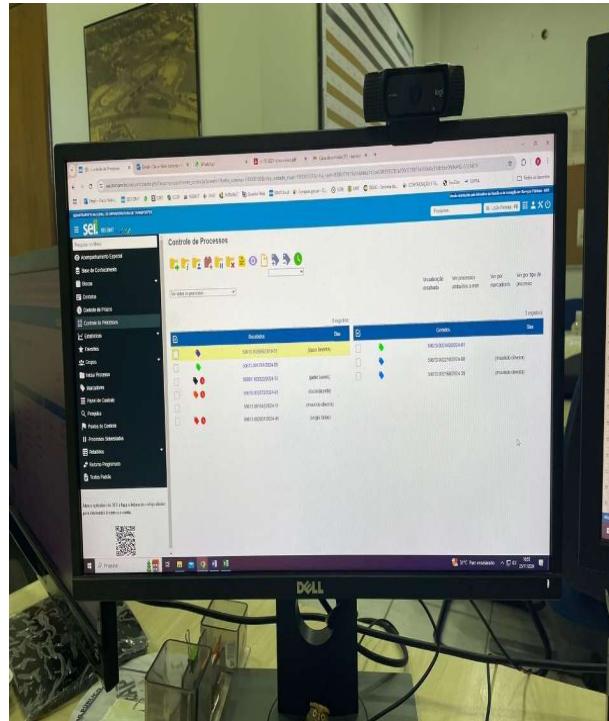
Ah, esse ano recente, a gente fez **calendário fixo**. Aquele calendário que é permanente. Não sei se vocês sabem qual é. Que você vai mudando a datinha, assim... Então, não precisa ficar comprando calendário anualmente e tal [...], e também a gente teve um trabalho do pessoal da informática tentando dar uma conversada e uma divulgada interna em relação a, por exemplo, para que pedir **pen-drives?** A gente tem a nuvem. Algumas coisas desse tipo, porque as pessoas realmente desconhecem a tecnologia. Aí a gente teve algumas coisas nesse sentido. (Carolina)

No meu ambiente de trabalho é a questão do papel. Que foi... praticamente quase 100% digital. E eu geralmente uso os borrões de rascunho, **papel já usado para fazer borrões, rascunhos**. Eu sempre procuro reutilizar os papéis já usados, né? (Cláudia)

As imagens da implantação de processos eletrônicos (imagem 20), ilhas de impressão (imagem 21), lembretes para redução do uso de papel e restrição de copos

descartáveis (imagens 22 e 23), uso de garrafas e canecas reutilizáveis (imagem 24), e reaproveitamento de papel para rascunho (imagem 25), retratam esse cenário.

Imagen 20 - Sistema digital para redução do uso de papel no DNIT/PB.



Fonte: Silvio, 2024

Imagen 21 - Ilhas de impressão no DNIT/MG.



Fonte: Cristina, 2024

Imagen 22 - Lembrete para redução do uso de papel no DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Imagen 23 - Restrição de copos descartáveis no DNIT/PB.



Fonte: Tereza, 2024

Imagen 24 - Uso de canecas e garrafas reutilizáveis no DNIT/SP.



Fonte: Cíntia, 2024

Imagen 25 - Reaproveitamento de papel para rascunho no DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Portanto, os dados desta pesquisa convergem com os achados de Debacker, Abdalla e Gonçalves (2022), que analisaram os *campi* do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT). O estudo mostrou que há um cuidado crescente com o uso de materiais de consumo, por meio de ações como a substituição de copos descartáveis por canecas, *squeezes* e outros recipientes reutilizáveis. Também foram identificadas campanhas de conscientização sobre o uso consciente de papel e *tonner*. Esses resultados mostram que, assim como nesta pesquisa, foi identificada uma preocupação em reduzir o desperdício e incentivar práticas mais sustentáveis no ambiente institucional.

No entanto, apesar dessas iniciativas, apenas uma participante, Carolina, relatou a adesão ao Almoxarifado Virtual Nacional, como uma forma de reduzir o estoque de materiais de expediente e suprimentos de informática. Esse serviço é regulamentado pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 51/2021, estando disponível para todos os órgãos da Administração Pública Federal Direta, com a finalidade de reduzir despesas administrativas, simplificar o processo de fornecimento e diminuir o espaço físico utilizado para estoque de material.

Nossa, tem muita coisa que a gente foi fazendo ao longo dos anos...Tem a **adesão ao almoxarifado virtual**, né? Que foi um grande avanço pra gente. Porque a gente diminuiu muito o espaço. E compra também, né? Porque a gente praticamente não fica comprando mais coisa pra estocar. A gente tem ali aquelas comprinhas.

Eu não sei se você lembra que foi uma iniciativa acho que do Ministério da Economia. Acho que tem uns 4 anos já disso. De fazer uma compra, contratar uma empresa a nível Brasil, e os órgãos irem aderindo, os órgãos executivos e tal. Então, na época, a gente foi, fez um quantitativo médio que a gente usaria e aderiu.

Então, o **almoxarifado virtual é uma plataforma online**, como se fosse aí uma Calunga, uma loja mesmo. E a gente pode ir lá comprar as coisas, numa quantidade pequena, porque você compra com, sei lá, no máximo 20 dias, estourando 30 dias, vai chegar aqui. Então, hoje, pra você ter ideia, a gente compra, por exemplo, 10 resmas. Aí, quando a gente vê, ah, só tem duas. Ah, então vamos comprar mais 10, sabe? Então, a gente não tem... não precisa fazer estoque. Não tem estoque de quase nada. (Carolina)

Portanto, embora a maioria dos entrevistados mencione diversas iniciativas relacionadas ao uso consciente de materiais de consumo, nota-se que a adesão ao Almoxarifado Virtual ainda parece ser escassa entre os entrevistados. Logo, isso indica a necessidade de expandir a divulgação e incentivar a adesão a essa prática tão relevante para esse tema.

4.3.5 Aquisição de materiais reciclados ou de menor impacto ambiental

A adoção de critérios de sustentabilidade nas compras e contratações sustentáveis é destacada como uma estratégia relevante no PLS (DNIT, 2023). É mencionada a substituição de descartáveis por materiais duráveis, a preferência por produtos biodegradáveis e embalagens recicláveis e o incentivo à economia circular.

Esse é um tema que tem avançado no DNIT, visto que vinte e cinco participantes relataram práticas de aquisição de materiais reciclados ou de menor impacto ambiental, em conformidade com a Lei nº 14.133/2021. Entretanto, dificuldades regionais são relatadas, conforme apontado por Caio, devido às limitações do mercado fornecedor no Nordeste para atender determinados critérios de viabilidade. Além disso, a fiscalização do contrato tem um papel crucial para garantir o cumprimento dos critérios estabelecidos no edital de licitação, conforme narrado pela participante Carla.

Nossa, é ... eu acho que é inovador, a própria **licitação sustentável**... no caso das lâmpadas, por exemplo, sim... na questão do contrato de limpeza e conservação, que eu estava falando, ainda não conseguimos implantar isso. Eu acredito que nas próximas licitações... pois o que acontece, os nossos contratos... são contratos antigos, que já vem de longo tempo, e que vamos prorrogando... então eu acredito que nas próximas licitações a gente já consiga abordar essa questão... de **exigência de materiais biodegradáveis, materiais mais sustentáveis**... (Cristina)

Além de atender a política nacional, que é uma demanda que existe na lei 14.133, hoje em dia, a própria **lei de licitações**. Nós temos aqui que adquirir ar-condicionados que tenha a etiqueta, o selo, antes de tudo. E os copos descartáveis, que nós não temos mais. Outra questão são os papéis reciclados. (Cleiton)

Isso foi uma das primeiras ações... já foram essas. **Saber se há critérios sustentáveis para aquisições de materiais**. Desde o papel, copo... há muito tempo que a gente não adquire copos descartáveis, nem de plásticos, nada... São de material biodegradável. Nossos copos acho que são de amido. (Carmem)

É complicado a gente, no Nordeste, exigir certas... fazer certas exigências, porque o mercado... o mercado não atende... não tem ainda... não tem essa. Às vezes, você faz uma compra e fica com dificuldade tanto no fornecimento quanto na manutenção. Fica brigando. (Caio)

Inclusive, na contratação de Coffee Break, a gente que faz o termo referência, a gente exigió que os descartáveis que fossem distribuídos no Coffee Break fossem recicláveis [...], tanto que, uma vez, teve o Coffee Break e eles não apresentaram. Eu falei com a fiscal do contrato: Os copos que a gente colocou no termo de referência, eles não estão colocando, não. Por quê? Eles colocam o preço biodegradável e aí cabe a fiscalização cobrar. Porque aí eles usam o mais barato, né? E aí acaba eles ganhando de outra forma. E aí cabe a

fiscalização cair em cima sobre esses produtos que são fornecidos na contratação. (Carla)

Assim, com base nas imagens abaixo, podemos identificar as principais ações relacionadas com essa temática, como aquisição de lâmpadas de LED (imagem 26), e Aquisição de copos biodegradáveis (imagem 27).

Imagen 26 - Aquisição de lâmpadas de LED no DNIT/MG.



Fonte: Cristina, 2024

Imagen 27 - Aquisição de copos biodegradáveis no DNIT/SP.



Fonte: César, 2024

Os resultados desta pesquisa diferem dos encontrados no estudo de Haussmann e França (2021), realizada no CEFET/RJ. Na pesquisa realizada pelos autores, a maioria dos participantes afirmou que a instituição costuma exigir, nos editais de contratação de serviços, que as empresas ofereçam treinamento e disponibilizem equipamentos de segurança aos seus funcionários. Já neste estudo, observou-se um número reduzido de relatos relacionados a essa prática, o que sugere que ela ainda não está amplamente implementada em todas as Superintendências do DNIT ou, caso esteja, carece de maior visibilidade e divulgação entre os servidores.

Portanto, apesar dos avanços das práticas relacionadas ao tema, é essencial ampliar o controle sobre as aquisições e estimular os fornecedores a se adequarem às exigências de sustentabilidade, garantindo que os compromissos ambientais sejam cumpridos.

4.3.6 Ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Diversas iniciativas foram destacadas no PLS sobre QVT, como campanhas de arrecadação de itens para doação, biblioteca compartilhada, realização de palestras sobre temas relacionados à saúde, eventos de reconhecimento de servidores, promover bazar de trocas, oficina de horta e compostagem, plantio de árvores, ações sobre paz no trânsito, incentivo à doação de sangue, vacinação, promoção de atividades recreativas e esportivas, além da criação de espaços adequados para alimentação e repouso (DNIT, 2023).

Sobre essa temática, doze entrevistados mencionaram que o DNIT promove campanhas, palestras e eventos voltados à qualidade de vida no trabalho, demonstrando esforços para estabelecer um ambiente de trabalho mais saudável e motivador. No entanto, algumas narrativas também indicam a necessidade de incentivar as pessoas a aderirem e participarem desses eventos, para se ter um engajamento maior do público.

Bom, como a gente tem falado a respeito da sustentabilidade, já foi comprovado cientificamente que **plantas naturais**, obviamente, elas melhoram a respiração, o oxigênio na sala. Eu acredito que uma planta dessa na sala é de suma urgência, que eu posso dizer dessa forma, em qualquer lugar. Acho que representa a vida, né? Literalmente a vida. (Thiago)

Sim, a nossa gestão de pessoas é bem ativa, então ela já tem um calendário ao longo do ano, são mais ou menos umas 10 ações, e eles vão se envolvendo nesse calendário, e daí a gente trabalha várias coisas, tem a parte motivacional,

que está crescendo, a saúde do servidor... tem a semana de **círculo da saúde**, que é bem massa, eles sempre fazem uma ação bem legal, bem caprichada, então tem mais ou menos umas 10 ações no ano, uma média de 10 ações ao longo do ano. (Carmem)

O DNIT desse lado, aí o DNIT devia tratar a gente melhor, porque a gente, quem fica aqui, né, no intervalo do almoço, a gente fica só por aqui, conversando, a gente deveria ter uma sala para a gente se juntar ali, conversar, assistir uma televisão, todo mundo interagir ali junto, **um canto para a gente descansar**, para a gente sair dentro das salas. Uma época surgiu uma opção de fazer uma **aula de yoga**, e fazer um **cinema** lá no auditório. Lá no auditório, cadê? A ideia do cinema. A gente não ia ter, pelo menos uma vez por mês, a sessão de cinema. Quer dizer que a primeira que teve foi excelente, foi muito bom. Por que não continuou? Aí teve esse **círculo de saúde**, que também foi muito bom, né? O circuito de saúde foi excelente. Já teve agora, acho que um mês atrás teve de novo. Esse ano já teve duas vezes. (Solange)

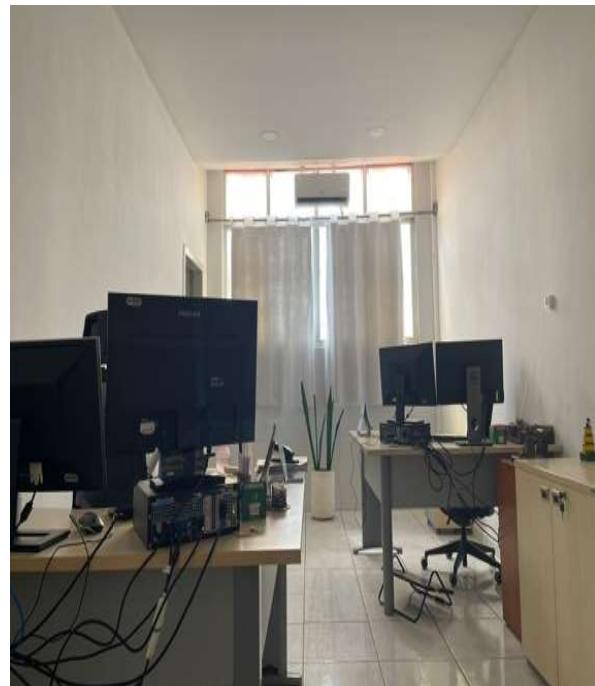
A gente fez uma **biblioteca solidária**. Que na verdade não é uma biblioteca, né? É só uma estante que a gente implementou pra troca de livros completamente livre, né? Você deixa, você pega... e funciona, né? A gente vê que tem uma mudança grande lá de livros e tal. (Carolina)

A **qualidade de vida** acaba estando dentro do PLS, tem um item lá que aborda isso. Então, o DNIT tem feito, mas a gente precisa encontrar uma forma de sensibilizar as pessoas a aderirem e a participarem desse treinamento. (Camila)

E a gente tem horta hoje aqui. Hoje aqui na superintendência a gente tem uma **horta comunitária** que o pessoal usa de vez em quando. O pessoal vai lá e pega uma couve, alguma coisa assim. Então tem isso também aqui. (Cássio)

Baseado nas percepções dos entrevistados, as imagens que retratam esse cenário estão relacionadas à presença de planta natural no ambiente de trabalho (Imagem 28), à eventos e ações focadas na saúde mental e física dos funcionários (imagens 29 e 30), e ao cultivo da horta comunitária (imagem 31).

Imagen 28 - Presença de planta natural na parte interna do DNIT/PB.



Fonte: Sérgio, 2024

Imagen 29 - Evento do dia do Servidor Público no DNIT/PB.



Fonte: Camila, 2024

Imagen 30 - Ação focada na saúde mental e física no DNIT/PB.



Fonte: Cristiano, 2024

Imagen 31 - Horta comunitária no DNIT/MS.



Fonte: Cleiton, 2025

No que diz respeito a essa temática, os resultados desta pesquisa estão alinhados com os achados de Mourão (2023), ao apontarem que, embora existam ações voltadas para a promoção da interação social, essas iniciativas ocorrem, em

sua maioria, de forma esporádica, concentrando-se em datas comemorativas, como o Natal e o Dia do Servidor Público. Isso evidencia uma limitação no alcance e na frequência dessas práticas.

Segundo Chaves et al. (2013), é essencial que as instituições públicas não se restrinjam ao papel de fiscalização, mas assumam uma postura mais proativa no desenvolvimento de ações sustentáveis. Isso inclui promover iniciativas sociais que refletem um compromisso efetivo com o bem-estar coletivo e com a construção de um ambiente institucional mais humano, participativo e integrado.

Portanto, embora já existam avanços, é fundamental que seja dado continuidade e ampliação dessas iniciativas para fortalecer a cultura da QVT no DNIT. Uma comunicação mais clara sobre as ações e um maior incentivo por parte da gestão podem contribuir para engajar mais servidores e terceirizados nessas ações.

4.3.7 Capacitação socioambiental

A capacitação é apontada no PLS como essencial para a sensibilização dos servidores e terceirizados. Entre as sugestões, destacamos a realização de capacitação/oficinas sobre o PLS, Desenvolvimento Sustentável, mudanças climáticas, contratação inclusiva, consumo consciente, compostagem e comunicação não violenta (DNIT, 2023).

As narrativas dos entrevistados revelaram que o órgão já promove ações voltadas para essa prática. Vinte e quatro participantes citaram ações de capacitação socioambiental realizadas pela instituição. As falas indicam a realização de palestras, campanhas e eventos que buscam informar e conscientizar sobre questões socioambientais.

Aí tem uma outra ação que a gente tem, que ela já tem uns 3 ou 4 anos. Que chama **Dicas Verdinhas**. A gente inventou isso. Dicas Verdinhas. Que se chama #Dicas Verdinhas. Que é... A gente... de 15 em 15 dias, mais ou menos. O Nucon envia dicas de coisas de sustentabilidade. Ações para serem feitas. Tanto no ambiente de trabalho, quanto na sua vida pessoal. Na sua casa e tal. Pra que as pessoas mudem os seus comportamentos. Tipo não comprem roupas novas, usem Brechó. Enfim. Várias coisas. Essa é a nossa principal forma de mensalmente, quinzenalmente, fazer as pessoas refletirem sobre a sustentabilidade. (Carolina)

Eu acho que eu participei de um **evento** que, no auditório, que explanou as ações que tinham sido realizadas no ano anterior, quando eu conheci a comissão e as ações que estão desenvolvendo. (Sérgio)

Fez, já fez. Bem antes do novo projeto de sustentabilidade, já teve aquele movimento do **Eco DNIT**, que chamou todo mundo ao auditório, fez algumas palestras. Não tem uma procura muito grande do público, mas que o DNIT tentou fazer, tentou. (Carlos)

Promovemos, no ano passado, em 2024, **palestras educativas**. Lançamos oito cartilhas de conscientização de temas variados, como papel, uso de impressora, a questão da energia, da água, consumo de água. A questão também da política de gestão de resíduos sólidos. Essas cartilhas são enviadas por e-mail, para todos os servidores e usuários, e também no grupo do WhatsApp. (Cristiano)

Por meio da comissão, a gente acaba recebendo muitos informativos, as instruções normativas. Eles fazem, pelo menos, a cada três meses, eles fazem **oficinas** com a gente, eles têm feito que participe de palestras, existem algumas palestras que são feitas pelo Tribunal de Contas da União, por exemplo, o TCU, que é o Café com o PLS, alguma coisa desse tipo. Então, assim, a gente está sempre em contato com isso. (Camila)

Nas imagens registradas pelos entrevistados, podemos perceber ações relacionadas a essa temática, como palestra de capacitação (imagem 32), explanação do PLS para servidores e colaboradores (imagem 33), e a divulgação do evento Café com PLS (imagem 34).

Imagen 32 - Palestra de capacitação no DNIT/SE.



Fonte: Caio, 2024

Imagen 33 - Explanação do PLS no DNIT/PB.



Fonte: Cristiano, 2025

Imagen 34 - Evento Café com PLS.

5º Café com PLS

De: comercioexterno@dnit.gov.br
Para: Todos Usuários <todos.usuarios@dnit.gov.br>

Plano Diretor de Logística Sustentável

CAFÉ COM PLS

PLS como ferramenta de governança estratégica

Participe do 5º Café com PLS, evento virtual de compartilhamento de práticas sustentáveis, voltadas ao Plano de Logística Sustentável com trocas de experiências entre órgãos públicos e instituições interessadas na temática.

Esta edição está sendo organizada pelo DNIT e mostrará as iniciativas da autarquia na incorporação do seu Plano de Logística Sustentável e dos normativos que orientam a sustentabilidade como estratégia de gestão.

Em 2022, o DNIT passou a integrar essa rede e agora é um dos órgãos organizadores do evento juntamente com outros setores: Advocacia-Geral da União, Ministério da Economia, Banco Central, Tribunal de Contas da União, Ministério Público, Universidade de Brasília, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territorial e a Rede Legislativo Sustentável, integrada pelo Tribunal de Contas da União, Senado Federal e Câmara dos Deputados.

Guarda esta data e coloque a sustentabilidade em prática!

Data: 25 de maio - 15h

Transmissão: [canal do DNIT no YouTube](#)

[clique aqui e inscreva-se](#)

ORGANIZAÇÃO: [DNIT](#) [AGU](#) [BANCO CENTRAL DO BRASIL](#) [CIA DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL](#) [Enap](#) [STJ](#) [TJDFT](#) [UnB](#)

Fonte: Camila, 2024

Contudo, três servidores (Cristina, Silas e Solange) relataram que desconhecem sobre esse tipo de ação. Ainda, seis entrevistados mencionaram a importância de realização de mais ações de capacitação voltadas para os terceirizados.

Aqui na Superintendência, **não**. Inclusive eu até ia trazer uma professora expert em questão ambiental, mas se não for algo que o superintendente determine, que ele obrigue... não adianta. O público não tem interesse. Aqui é só por livre e espontânea pressão. (Cristina)

Diretamente **não**. (Silas)

Não... risos (Solange)

Porque, como a cooperativa faz visitas de, no máximo, 15 em 15 dias e tal, então eles acabaram tendo contato com o pessoal da cooperativa [...], então, eles já têm um pouco mais desse senso em relação a descarte e tal. Mas ainda existe uma grande ausência de conhecimento, mais amplo, assim, de... De economia mesmo diária, né? Em relação à limpeza, banheiro, essas coisas. **Acho que eles ainda não têm tanto conhecimento**. Mas, pelo menos, nessa parte do lixo, eles estão bem direitinho. (Carolina)

Talvez poderia ser uma **agenda mais proativa**, porque às vezes, principalmente os terceirizados, eles mudam, né? Então, às vezes, aquele que recebeu um treinamento saiu e entrou outro. Então, talvez fazer, ter um calendário um pouco mais específico, com datas já pré-determinadas, é até mais para ouvir, para ver o que entrou, o que saiu, talvez nesse aspecto. (Sandra)

Eu vejo muita divulgação, mas eu posso estar enganado, **eu não vejo a divulgação envolvendo os colaboradores**. Porque só aqui eu tenho praticamente 40 colaboradores. Então, aqui, na superintendência, nós não tivemos nenhum curso voltado para os colaboradores. (Cleiton)

Aqui na Superintendência de Santa Catarina, a gente começou esse trabalho de capacitar primeiro o pessoal que está diretamente ligado no... os terceirizados que estão envolvidos, por exemplo, no contrato de limpeza, de manutenção predial. Esse pessoal, **eles recebem capacitação**. O pessoal da comissão do PLS também, e o pessoal da comissão de gestão de resíduos sólidos. Esse pessoal que está envolvido diretamente, está sempre buscando capacitação. (Carmem)

Portanto, com relação à capacitação socioambiental, os dados revelam que essa prática já é conhecida por grande parte dos entrevistados. No entanto, ainda há a necessidade de ampliá-la, especialmente no sentido de incluir um número maior de participantes e envolver mais diretamente os terceirizados. Investir na formação contínua sobre sustentabilidade representa um passo fundamental para consolidar uma cultura organizacional mais consciente, engajada e alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável.

No setor público, o papel do Estado é ainda mais estratégico, pois além de elaborar políticas e regulamentações, deve também atuar como agente educativo, promovendo a conscientização da sociedade e servindo de exemplo por meio de suas próprias ações. Para que isso se concretize, é indispensável que políticas de sustentabilidade sejam implementadas de forma efetiva dentro das instituições públicas, tornando o discurso coerente com a prática (Almeida, 2015).

4.3.8 Veículos

A otimização do uso de veículos para deslocamento de pessoal nas atividades administrativas é mencionada no PLS como uma forma de reduzir impactos ambientais (DNIT, 2023). São sugeridas medidas como o uso de um sistema digital para agendamento de saída de veículos, a preferência pelo abastecimento com etanol ou biodiesel, fazer uso do TaxiGov nas capitais e o incentivo à carona solidária.

Sobre esse tema, cinco entrevistados mencionaram estímulo ao uso de etanol, controle das rotas de saída dos veículos, e aquisição de viaturas elétricas. Porém, não houve nenhuma imagem registrada pelos entrevistados relacionada a essa categoria.

A gente também implementou, isso há uns anos atrás, já tem um tempo... **a saída de carro feita através de link**. Existe um link que as pessoas solicitam os carros por ele. E aí as pessoas pediam carro por lá, diziam pra onde ir. E aí a gente tentava fazer essa lógica de pedir, pegar carona. Se alguém fosse pro mesmo lugar. Pra não ter saídas paralelas pra lugares parecidos com rotas parecidas. E aí, é legal porque também as pessoas conseguem ver as saídas. Então, os próprios servidores começam a dizer: Ah, eu vi que fulano vai não sei pra onde. Então, de repente, eu não preciso ir, só pede pra ele levar o ofício. Só pede pra fazer isso. Enfim... Já ajuda bastante, né? (Carolina)

A gente se esforça para fazer várias ações, por exemplo, a gente colocou no contrato de combustível o etanol, **a gente estimula eles a usarem o etanol**, e eles sabem... o consumo no início foi um pouquinho maior e agora está bem pequeno, porque o pessoal reclama que baixa o rendimento da viatura, então a gente está sempre lembrando, pedindo, olha, usem... usem o etanol, a gente prefere que usem o etanol no lugar da gasolina. (Carmem)

Fora a questão de política de resíduo sólido, tem também a questão energética, o consumo consciente e a compra sustentável, e **a questão de frotas, renovação de frota veicular, desfazimento de bens, com exemplo de veículos**. (Cristiano)

A **questão do combustível**, porque também de **fazer rotas alternativas**... econômicas, circulação de veículos, um pouco de controle maior sobre o consumo de veículos, que eu não posso dizer como é que anda na superintendência, mas talvez a demonstração, a análise dessa parte. (Sandra)

Um exemplo assim, quando a gente foi agora adquirir os veículos, eu também estava como substituto lá do SELOG, e eu vi que o pessoal da sustentabilidade

de Brasília queria até que a gente comprasse as **viaturas elétricas**. Pelo menos híbrida, mas elétrica. Pensando, então, do começo ao fim. (Carlos)

No que se refere à temática da mobilidade sustentável, apenas duas entrevistadas, Carolina e Sandra, mencionaram a otimização das viagens como uma prática adotada. Esse número reduzido de menções aponta para uma baixa visibilidade ou pouca adesão a esse tipo de ação dentro do órgão.

Por outro lado, o estudo de Debacker, Abdalla e Gonçalves (2022) identificou que, em alguns *campi* do Instituto Federal de Mato Grosso, já existem iniciativas voltadas à otimização dos deslocamentos, como a adequação dos trajetos e a concentração de múltiplas atividades em uma única viagem, com o objetivo de reduzir o consumo de recursos. Além disso, os autores mencionam a carona solidária como uma alternativa viável e benéfica para a comunidade, mesmo não estando diretamente vinculada ao uso de recursos institucionais.

Diante disso, os resultados desta pesquisa evidenciam a necessidade de maior incentivo e engajamento para que esse tema seja mais amplamente discutido e incorporado às práticas do órgão, promovendo uma mobilidade mais consciente, eficiente e alinhada aos princípios da sustentabilidade.

4.3.9 Terceirizados

A revisão e readequação da necessidade e dos quantitativos demandados de serviços terceirizados são abordadas como pontos de atenção no PLS (DNIT, 2023). Entre as melhorias sugeridas, destacam-se as substituições de copeiras por cafeteiras elétricas e a implementação de vigilância eletrônica.

Dos 31 participantes, apenas um servidor mencionou esse tema. A substituição de copeiras por máquinas de café foi a única experiência relatada, destacando-se pela economia gerada e pelo impacto positivo na interação entre servidores.

Então o que que acontece? A gente descartava esses materiais todos. E qual que foi a ideia da **máquina de café**? Além de você reduzir o uso de energia administrativa pra gerenciar, fiscalizar um contrato de mão de obra terceirizada, a gente põe a máquina de café que você faz o café por dose. E a pessoa quer a dose, toma só a dose. E depois não tem necessidade, às vezes, de excesso de café, entendeu? Então, hoje a gente tem uma máquina de multibebidas, que ela fornece o café, o chá, e em determinados eventos especiais a gente fornece também o cappuccino, que virou até uma atração, entre aspas, assim: Ah, o cappuccino tá liberado, aí a turma desce pra tomar o cappuccino, e vai todo mundo usar a máquina. E com isso, o nosso contrato que antes, além de muito

desperdício que tinha de café, de água, de energia e tudo mais, hoje, além de economizar, ele tá custando algo em torno aí de... Vou te dizer que tá em torno de 60, 70% aí do custo, vamos pensar, que era de uma copeira. (Cássiol)

A imagem abaixo foi realizada pelo entrevistado Cássio, e retrata a substituição de copeira por máquina de café na Superintendência Regional do DNIT em Minas Gerais (imagem 35).

Imagen 35 - Substituição de Copeira por máquina de café no DNIT/MG.



Fonte: Cássio, 2025

Apesar do relato positivo relacionado à introdução da máquina automatizada de café, o fato de apenas um entrevistado ter mencionado essa prática revela que ainda há espaço para ampliar a divulgação e o fortalecimento das ações ligadas a esse tema. A conscientização sobre os benefícios dessas mudanças, como a redução do desperdício e, consequentemente, dos custos com o consumo de café, deve ser incentivada, assim como o alinhamento dessas práticas às diretrizes do Plano de Logística Sustentável (PLS). Reforçar a comunicação interna nesse sentido pode contribuir para uma adesão mais ampla.

Segundo Brunstein, Godoy e Silva (2014), tanto as ações individuais quanto aquelas promovidas por esferas políticas, sociais, econômicas e governamentais tendem a reconhecer e valorizar o desenvolvimento sustentável, embora enfrentem resistências. Nessa perspectiva, as pesquisas científicas assumem papel fundamental

ao evidenciar desafios do cotidiano e propor soluções (Chaves, 2013), promovendo melhorias concretas na qualidade de vida por meio da inovação, da tecnologia e da disseminação do conhecimento.

4.3.10 Acessibilidade e Inclusão social

O PLS prevê ações voltadas à acessibilidade, como a instalação de bebedouros adaptados, a reforma de ambientes para garantir maior inclusão e a exigência de postos inclusivos em contratos terceirizados (DNIT, 2023).

Sobre esse tema, apenas dois servidores, Caio e Cristiano, mencionaram a inclusão social. O participante Cristiano trouxe o tema de forma breve, enquanto Caio trouxe um relato mais detalhado, destacando os desafios enfrentados na inclusão de PCDs em seu local de trabalho.

E também a questão própria do **PCD**... eu estava conversando com o chefe do CAF e ele ficou comentando: Como é que eu vou colocar uma pessoa para trabalhar na limpeza? Porque é complicado, a gente precisa ter uma pessoa que, não é querendo falar mal, mas que tenha condições físicas para trabalhar. Aí chega o Plano de Logística Sustentável, e no que é que eu coloco para poder atender? Eu falo: Realmente é complicado, mas é uma maneira que a sustentabilidade ver no âmbito social do governo colaborar com esse aspecto [...], o PLS impõe de forma positiva esse aspecto. E muitos ainda não estão acostumados. Então, é preciso se acostumar para que essas pessoas possam adentrar nesse ambiente para poder ter os seus benefícios dentro desse programa que o governo tanto trouxe para dentro dos seus órgãos. (Caio)

Isso é uma das vertentes do plano de sustentabilidade. (Cristiano)

Apenas uma imagem foi realizada pelo entrevistado Cristiano, que ilustra esse cenário (imagem 36).

Imagen 36 - Ambiente inclusivo com piso tátil no DNIT/PB.



Fonte: Cristiano, 2025

Diante disso, torna-se evidente a necessidade de uma atenção mais efetiva às questões de acessibilidade e inclusão social dentro do órgão, seja por meio da ampliação das adaptações estruturais, garantindo espaços acessíveis a todos, quanto na fiscalização do cumprimento das exigências relacionadas à acessibilidade nos contratos com empresas terceirizadas.

Para Viegas e Cabral (2015), as organizações vêm enfrentando uma pressão cada vez maior para assumir responsabilidades não apenas ambientais, mas também sociais. Esse cenário tem levado ao fortalecimento de ações de responsabilidade socioambiental, que são capazes de promover mudanças significativas nos modelos de gestão e na cultura organizacional. Nesse contexto, as instituições públicas assumem um papel estratégico na promoção da transformação social, ao fomentar uma cultura institucional inclusiva, sustentável e voltada para o bem coletivo.

Por fim, a análise das respostas dos entrevistados sobre práticas sustentáveis resultou na elaboração do Quadro 7, que reúne os principais resultados da pesquisa, organizados conforme os diferentes perfis – servidores, terceirizados e integrantes da comissão local do PLS. Esse quadro evidenciou percepções diversas, mas complementares, sobre como as ações sustentáveis vêm sendo vivenciadas no dia a dia das Superintendências Regionais do DNIT.

Quadro 7 – Principais resultados observados

PERFIL	NOME FICTÍCIO	PRINCIPAIS RESULTADOS OBSERVADOS
Servidores (S)	Sandra, Silvio, Solange, Sérgio, Samuel, Saulo, Silas	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentaram conhecimento limitado sobre o PLS, mesmo atuando em setores estratégicos. - Muitos relataram práticas sustentáveis incorporadas à rotina, como o uso consciente de energia e papel, mas sem vincular diretamente com o plano. - Destacaram barreiras institucionais como burocracia e falta de envolvimento nas ações. - Manifestaram desejo de capacitação sobre sustentabilidade.
Terceirizados (T)	Tatiana, Tereza, Thiago, Telma, Túlio, Taís, Teodora, Talita, Tainá, Tamires, Tânia	<ul style="list-style-type: none"> - Relataram práticas cotidianas de sustentabilidade, como economia de água e energia, porém não associadas ao PLS. - Reforçam o papel ativo dos terceirizados na coleta seletiva. - Destacaram a necessidade de capacitação e participação nas reuniões institucionais sobre a temática.
Comissão (C)	Carla, Claudia, Camila, Carlos, Cristiano, Carolina, Caio, Cleiton, Cristina, Cássio, Cíntia, César, Carmem	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstraram maior domínio técnico sobre o PLS e os desafios da sua implementação. - Destacaram diversas práticas já implementadas nas SREs, como a substituição de luminárias por LED, uso de bebedouros, instalação de coletores de pilhas e reaproveitamento de papel. - Criticaram a baixa adesão da alta gestão e a resistência à mudança organizacional.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Como forma de aprofundar a análise, foi gerada uma nuvem de palavras com os termos mais recorrentes nas falas dos entrevistados sobre práticas sustentáveis, apresentada na figura 13. A nuvem reforça a percepção de que há iniciativas práticas sendo adotadas nas unidades, ainda que de maneira isolada ou desarticulada.

Figura 13 - Nuvem de palavras relacionadas às práticas sustentáveis percebidas pelos servidores.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

As palavras mais mencionadas estão diretamente relacionadas às ações como a coleta seletiva, o uso consciente de materiais de consumo — especialmente copos e papel —, a redução no consumo de energia elétrica e a importância da capacitação socioambiental. Esses termos evidenciam as ações mais presentes na rotina dos participantes, mesmo quando não diretamente associadas pelos participantes ao PLS.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA SOB A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Nesta seção são apresentadas sugestões para fortalecer a implementação das diretrizes do PLS, a partir das percepções dos entrevistados, garantindo uma maior efetividade das ações voltadas à gestão sustentável no órgão.

Dos 31 participantes, 23 afirmaram enxergar esforços do órgão no comprometimento com a temática, enquanto 6 entrevistados indicaram que ainda há muito a ser aprimorado, mencionando a necessidade de maior engajamento e conscientização para que as diretrizes do Plano de Logística Sustentável (PLS) sejam, de fato, aplicadas no dia a dia. Além disso, dois entrevistados (Tatiana e Tereza), preferiram não opinar, justificando a falta de conhecimento suficiente sobre o tema.

Olha, eu enxergo que, ao longo dos últimos 5 anos, vamos dizer assim, está bem maior. Eu acho que o DNIT tem, sim, **um compromisso com a sustentabilidade muito maior.** (Carolina)

Eu vejo, pelo menos administrativamente, uma **prática bem ativa...** e eu falo isso porque o DNIT não é só administrativo. O DNIT tem a parte da engenharia. Agora, da engenharia, eu não posso dizer... (Cleiton)

O PLS, o primeiro que teve, que aconteceu, foi de dois anos atrás. E as ações que a gente tem já vinham sendo tomadas, como eu falei, desde 2017. Então elas vêm acontecendo, gradualmente, **mas sempre vêm acontecendo.** Elas sempre vêm atingindo mais e mais requisitos. (Carmem)

Eu, infelizmente, acho que ainda o **comprometimento é muito mais no papel,** na obrigatoriedade, e acho que a gente carece um pouco de maior sensibilidade. Acho que poderia haver um comprometimento maior da alta administração, não percebo, assim... (Camila)

Dois entrevistados (Telma e Tamires) consideraram que as práticas atuais já são satisfatórias e não exigem mudanças. Por outro lado, cinco participantes (Saulo, Tânica, Tereza, Túlio e Talita) não se sentiram à vontade para sugerir melhorias, justificando certo distanciamento ou desconhecimento sobre as ações em curso.

Entre as propostas citadas pelos demais entrevistados, a necessidade de capacitação e conscientização se destacou como a mais mencionada, sendo apontada por 11 participantes. Outras sugestões incluíram um maior diálogo da Comissão do PLS com os servidores e terceirizados, a criação de um setor específico para tratar da sustentabilidade, uma divulgação mais eficiente dos resultados alcançados e um compromisso mais ativo da alta gestão na promoção dessas iniciativas.

Palestras educativas, continuando ainda a incentivar os servidores, buscando **maior conscientização.** E, na medida do possível... implantado já está o plano, agora cabe a nós ter a consciência de usar, no bom sentido de usar, de fazer essas implementações constarem no dia a dia, na prática. Não ficar só no papel. (Cristiano)

Bom, eu acho que poderia ser uma comissão mais presente, embora ela seja presente, mas mais presente ainda, com mais carinho até, que envolvesse mais os servidores, para que esse pensamento e essa prática não fosse vista como uma imposição, como uma chateação, mas como algo que é importante e necessário para o DNIT, para o país e para o mundo. Eu acho que, a partir do momento que você **melhora essa comunicação** e esteja em um diálogo maior da comissão com as pessoas, eu acho que vai haver mais envolvimento e mais engajamento das pessoas. (Silvio)

A capacitação e verificar sobre o destino dos materiais, porque não adianta você separar para reciclar, se você não dá o destino correto. Verificar se essa empresa que está pegando, que geralmente é cooperativa, está dando o destino correto também. Então, é nesse sentido que eu vejo que possa mudar. (Silas)

Na verdade, eu acho que a melhoria é só você **implementar novas práticas**, além das que hoje existem, incrementar o PLS, com alguns fatores, alguns critérios de marcadores, scores e tudo mais, para você ver o nível de

sustentabilidade e buscar, claro, novas ações para melhor classificar o PLS. É uma boa iniciativa. Seria importante ampliar o PLS. (Cássio)

A gente ainda não vê coordenadores e superintendentes, estou falando em termos de superintendência, comprometidos, seja numa atuação de simplesmente sair da sala, saber que não vai voltar e deixar uma luz acesa, saber que não vai mais voltar depois do almoço e se esquecer e deixar o ar-condicionado ligado. Participar dos momentos que são feitos nas superintendências que tem a ver com o PLS. **A gente não vê a participação deles e o comprometimento e nem exemplos.** (Camila)

A gente pode mudar essa estratégia de abordagem. Isso realmente **vir de cima para baixo de forma mais assertiva**, talvez. Para que nas SRs, o pessoal que está nas comissões, fique um pouco mais à vontade para implementar e fazer. (Carolina)

Uma sugestão seria ter com **mais frequência**. Isso, pelo menos 2 em 2 meses. É muito bom. É muito bom. Você mede a pressão. Você conversa com o psicólogo. Foi muito bom. Muito bom. Lotou, viu? O DNIT podia proporcionar mais a gente. A **aula de educação física**, né, pra gente se movimentar. Chamar um profissional aqui. Junta todo mundo. Quem quiser fazer, a gente vai e faz. São essas coisas que o DNIT podia proporcionar mais a gente. (Solange)

Além disso, dois servidores mencionaram que algumas práticas observadas na instituição, relacionadas ao excesso de trabalho para pouco tempo e à falta de valorização de novas ideias, acabam sendo desmotivadoras. Trechos dos discursos de Cíntia e Caio relatam essa situação:

A gente não tem tempo, entendeu? Isso tem que ser pensado de uma outra forma, tipo...hoje, a gente é uma pessoa praticamente só que conversa e vai falar. Entendeu? Porque os setores ainda estão cheios de serviços. A gente não consegue, né? Isso é uma situação complicada. Sabe? [...], que **acaba te desestimulando**, né? (Cíntia)

A gente fica meio desanimado com algumas coisas que a gente também escuta, porque a gente tem até vontade, mas por certas barreiras... (Caio)

Essas percepções destacam a necessidade de revisar processos internos e fomentar uma cultura corporativa mais receptiva e participativa, que incentive o envolvimento dos funcionários. Para que a sustentabilidade seja efetivamente integrada como um dos pilares da instituição, é crucial levar em conta o bem-estar dos funcionários como elemento central desse processo.

O bem-estar no ambiente de trabalho impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados, estando relacionado a diversos fatores, como saúde mental e física, clima organizacional, e condições adequadas de trabalho. Esses aspectos estão em consonância com o objetivo estratégico de promoção da qualidade de vida no trabalho, previsto no PLS do órgão (DNIT, 2023).

Outro ponto destacado nas entrevistas foi a ausência de um Núcleo de Sustentabilidade estruturado na maioria das Superintendências do DNIT. Apenas um servidor do DNIT em Sergipe narrou a existência de um setor específico para essa finalidade, criado em 2022. No entanto, a maioria dos entrevistados justificou a inexistência desse espaço físico devido à limitação do quadro de pessoal, tornando inviável a alocação exclusiva de servidores para essa atividade.

Eu acho que essa é uma sugestão fundamental. Isso aí é fator determinante. Além da **criação desse setor, essa parte de capacitação e treinamento é essencial.** (Cristina)

Alguns participantes também mencionaram que a implementação de certas práticas sustentáveis enfrenta desafios em algumas Unidade Locais localizadas em municípios menores, onde a infraestrutura disponível é limitada. Nesses locais, como por exemplo a falta de acordos com cooperativas de reciclagem, pode dificultar a adoção de certas iniciativas. Portanto, as ações vão acontecendo mais lentamente.

Nas **Unidades Locais**, por exemplo, é um pouquinho mais difícil... então as ações lá chegam um pouquinho mais atrasadas do que acontecem na Superintendência. Mas elas vão acontecendo... um pouquinho mais demoradas. (Carmem)

De modo geral, a percepção dos entrevistados sobre o comprometimento do DNIT na implementação de práticas sustentáveis revelou um cenário positivo. Os relatos destacaram que o órgão já desenvolve ações como, por exemplo, para o uso consciente de água e energia, monitoramento do consumo de papel e incentivo à utilização de documentos digitalizados e à comunicação por meio eletrônico (e-mail), o que demonstra uma preocupação crescente com a sustentabilidade nos processos institucionais.

No entanto, os dados também evidenciam a necessidade de ampliar e aprimorar essas iniciativas, especialmente no que diz respeito à promoção da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Foram sugeridas, por exemplo, a realização com mais frequência de momentos de integração e confraternização, bem como a criação de espaços adequados para convivência, que favoreçam o bem-estar dos servidores.

Além disso, ficou claro que muitas ações realizadas pela instituição ainda não são amplamente divulgadas, o que compromete a percepção dos funcionários e limita seu engajamento. Nesse sentido, uma comunicação mais ativa e transparente pode

contribuir para uma maior visibilidade das práticas sustentáveis e fortalecimento da cultura organizacional. Ademais, promover uma gestão mais participativa, pautada na escuta e no envolvimento dos servidores, pode ser o caminho para consolidar práticas sustentáveis de forma mais efetiva e duradoura no órgão.

Outro ponto apontado pelos participantes foi a necessidade de investir em palestras educativas e capacitações, como forma de promover maior conscientização sobre o tema da sustentabilidade. Embora já existam iniciativas sustentáveis nessa temática, ainda é preciso enfrentar a desinformação e estimular uma adesão mais efetiva. Para isso, o DNIT pode adotar estratégias de comunicação diversificadas e contínuas, utilizando diferentes canais para disseminar informações e engajar os funcionários — tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.

Esses resultados estão em consonância com o estudo de Haussmann e França (2021), que também identificaram desafios relacionados à mobilização dos servidores para participar da elaboração e execução das ações do Plano de Logística Sustentável (PLS). O estudo reforça a importância da atuação ativa dos gestores e da participação coletiva no processo de mudança cultural, que se constrói gradualmente, por meio de campanhas, cursos de capacitação, workshops e espaços de diálogo que estimulem reflexões sobre a sustentabilidade institucional.

Assim, a partir da escuta dos participantes desta pesquisa, propõem-se algumas ações práticas que podem contribuir para o fortalecimento do Plano de Logística Sustentável (PLS) no DNIT. Essas ações também podem servir como referência para outros órgãos da administração pública federal que busquem integrar de forma mais efetiva a sustentabilidade em suas rotinas institucionais. As propostas se organizam em cinco eixos principais, descritos a seguir:

a) Capacitações periódicas e adaptadas aos diferentes perfis de trabalhadores: promover oficinas presenciais e virtuais sobre sustentabilidade, abordando os objetivos e metas do PLS de maneira clara e acessível. É fundamental envolver todas as Superintendências Regionais, com conteúdo específicos também para os terceirizados — respeitando suas rotinas, ajustando linguagens e valorizando sua contribuição no cumprimento das metas. A formação contínua, quando sensível às diferentes realidades, torna-se ferramenta de engajamento.

b) Campanhas de comunicação interna e sensibilização: desenvolver estratégias de comunicação que facilitem o entendimento e a aproximação dos funcionários com o PLS. Isso inclui boletins digitais, murais informativos, uso dos

canais oficiais de e-mail e redes internas, bem como a produção de materiais gráficos com linguagem acessível e vídeos curtos. A realização de dias temáticos voltados à sustentabilidade pode estimular o senso de pertencimento e fortalecer os vínculos entre os setores, promovendo uma cultura mais colaborativa.

c) Inclusão formal dos terceirizados nas ações de sustentabilidade: reconhecer o papel ativo dos trabalhadores terceirizados na execução das práticas sustentáveis é essencial. Para isso, é necessário garantir o acesso à informação e à formação, promovendo sua participação de maneira mais estruturada dentro do planejamento e das metas institucionais.

d) Apoio institucional às comissões do PLS: reforçar o papel das comissões locais por meio da disponibilização de recursos mínimos, autonomia operacional e definição de metas regionais. Esses grupos têm papel estratégico na articulação das ações e na mobilização interna, mas necessitam da colaboração da alta gestão para avançar com consistência.

e) Ampliação e valorização das boas práticas já existentes: Algumas superintendências já adotam ações sustentáveis relevantes, como usina fotovoltaica, coletores seletivos, substituição de lâmpadas por modelos LED, instalação de bebedouros e até mesmo hortas comunitárias. Reconhecer, fortalecer e replicar essas iniciativas é uma forma de valorizar o que já vem sendo construído e incentivar novas ações em outras unidades. A criação de um banco institucional de boas práticas sustentáveis pode servir como modelo e inspiração entre as regionais.

Ao colocar essas propostas em prática, o DNIT pode não apenas fortalecer sua imagem institucional, mas também gerar impactos positivos que ultrapassam os limites administrativos, alcançando a sociedade de forma concreta. A construção de uma cultura sustentável na administração pública demanda tempo, perseverança e coerência entre o discurso e a prática. No entanto, esse processo pode ser acelerado e fortalecido por meio de ações planejadas, integradas e sensíveis às realidades das pessoas que constroem diariamente os espaços institucionais — reafirmando, assim, o papel do Estado como agente legítimo de transformação social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar a implementação das práticas sustentáveis nas Superintendências do DNIT, com foco no PLS, baseado na percepção de servidores e terceirizados que atuam em Superintendências Regionais do órgão. Para tanto, foram realizadas análises documentais de normativos institucionais disponíveis nos canais oficiais do órgão, além de entrevistas narrativas e fotográficas com participantes atuantes em oito superintendências, localizadas nos estados do Tocantins, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina.

De modo geral, os resultados apontam para um cenário positivo no que se refere à incorporação de práticas sustentáveis no cotidiano institucional. No entanto, a pesquisa também evidenciou desafios importantes que ainda precisam ser superados para fortalecer a cultura da sustentabilidade no órgão.

Um dos principais obstáculos identificados foi a limitação no conhecimento sobre o PLS por parte de grande parte dos servidores e terceirizados. Essa lacuna evidencia fragilidades nos mecanismos de comunicação institucional e dificulta a disseminação das diretrizes sustentáveis. Os entrevistados que demonstraram maior domínio do tema são, em sua maioria, integrantes da Comissão de Implementação e Execução do plano, enquanto os demais revelaram apenas conhecimentos superficiais ou mesmo desconhecimento completo do assunto.

Apesar disso, os relatos apontam que o DNIT já realiza iniciativas importantes, como campanhas de uso racional de água e energia, monitoramento do consumo de papel e incentivo ao uso de documentos digitalizados e comunicação por e-mail. Essas práticas demonstram um esforço institucional para incorporar a sustentabilidade nos processos administrativos.

Ainda assim, foi destacada a necessidade de ampliar e aprimorar essas ações, especialmente no que se refere ao bem-estar no ambiente de trabalho. Foram sugeridas a realização mais frequente de momentos de integração e confraternização, bem como a criação de espaços de convivência que promovam relações interpessoais saudáveis e um ambiente mais acolhedor.

Outro ponto recorrente nas entrevistas foi a baixa divulgação das ações sustentáveis já em curso, o que compromete a percepção dos servidores e limita o engajamento coletivo. Reforça-se, portanto, a importância de uma comunicação

institucional mais clara, acessível e constante, que valorize o diálogo e a participação ativa de servidores e terceirizados.

Também foi apontada a importância de investir em mais ações educativas, como palestras, capacitações e campanhas de conscientização, a fim de ampliar o entendimento sobre o tema e promover maior adesão às práticas sustentáveis. O uso de canais de comunicação diversificados do órgão pode contribuir para alcançar públicos distintos e estimular comportamentos sustentáveis tanto no ambiente institucional quanto fora dele.

Observou-se ainda que algumas práticas sustentáveis já estão incorporadas à rotina de determinadas superintendências, como o uso racional de materiais de consumo e a preferência por produtos com menor impacto ambiental, como papel reciclado e copos biodegradáveis. No entanto, temas como a gestão da frota de veículos, a avaliação dos quantitativos dos terceirizados e a inclusão social ainda foram pouco mencionados, o que pode indicar uma abrangência limitada dessas ações ou uma menor visibilidade dentro do órgão.

Com relação à coleta seletiva, dos 31 entrevistados, 26 afirmaram que a prática está presente em suas unidades. Porém, apenas três relataram que os resíduos são encaminhados a cooperativas, enquanto vários demonstraram preocupação com a falta de destinação adequada, o que compromete a efetividade da ação. Também foram sugeridas ações complementares, como o reaproveitamento da água da chuva e da água condensada dos aparelhos de ar-condicionado, além do incentivo à adoção de fontes de energia renovável, como a solar — especialmente nas regiões onde há maior potencial de aproveitamento, como o Nordeste.

Dentre os participantes, 23 reconheceram os esforços do DNIT na promoção de ações sustentáveis. Por outro lado, seis afirmaram que ainda há muito a ser feito, destacando a necessidade de engajamento mais efetivo por parte dos gestores e de maior conscientização dos servidores sobre as diretrizes do PLS.

Embora exista uma exigência legal para que todos os órgãos da Administração Pública Direta tenham seus Planos de Logística Sustentável aprovados e publicados desde 2013, conforme a Instrução Normativa nº 10/2012 da SLTI/MPOG, persistem lacunas em sua efetivação. A ausência de uma estrutura consolidada e a falta de uniformidade no grau de implementação entre as superintendências evidenciam os desafios enfrentados. Superar essas barreiras é essencial para garantir a eficácia do

plano e promover uma gestão pública verdadeiramente comprometida com a sustentabilidade.

Para tanto, é necessário combater a desinformação, aumentar a adesão às práticas propostas e fortalecer programas de capacitação, com o objetivo de consolidar o PLS como parte integrante da cultura organizacional do DNIT. A utilização estratégica dos canais institucionais de comunicação pode facilitar esse processo, especialmente ao incluir os terceirizados de forma mais efetiva e integrada.

Dessa forma, esforços isolados e pontuais, embora relevantes, são insuficientes para promover mudanças organizacionais significativas. Assim, torna-se fundamental consolidar uma política institucional de sustentabilidade mais ampla, estruturada e participativa, capaz de envolver todos os segmentos da força de trabalho.

Como resultado da escuta dos participantes da pesquisa, foi proposto cinco ações práticas voltadas ao fortalecimento do Plano de Logística Sustentável (PLS) no DNIT, com potencial de inspirar também outros órgãos públicos, a saber: (a) capacitações periódicas adaptadas aos diferentes perfis de trabalhadores; (b) campanhas de comunicação interna que promovam o engajamento e o entendimento coletivo sobre o PLS; (c) inclusão formal dos terceirizados nas ações sustentáveis institucionais; (d) apoio efetivo às comissões do PLS, com recursos, autonomia e metas definidas; e (e) valorização e replicação das boas práticas já existentes nas superintendências. Essas propostas reforçam que o fortalecimento da cultura sustentável na administração pública exige estratégias integradas, participação coletiva e sensibilidade às realidades locais, reafirmando o papel transformador do Estado frente aos desafios ambientais e sociais contemporâneos.

Conclui-se, portanto, que o objetivo do estudo foi alcançado, ao ampliar o conhecimento sobre a implementação de práticas sustentáveis no setor público e fomentar reflexões sobre sua importância no contexto institucional. Os resultados obtidos podem subsidiar futuras decisões de gestão, bem como orientar novas pesquisas voltadas à relação entre sustentabilidade e administração pública. A descrição detalhada da metodologia e o roteiro das entrevistas permitem a replicação do estudo em outros contextos da Administração Direta Federal.

Além das contribuições para o funcionamento interno da instituição, o fortalecimento das práticas sustentáveis pode gerar impactos positivos no meio ambiente, contribuindo para a formação de servidores mais conscientes e engajados,

que atuem como multiplicadores de boas práticas em suas comunidades. Dessa forma, a contribuição da pesquisa ultrapassa o âmbito local e pode inspirar transformações em maior escala.

Por fim, é importante destacar que uma limitação do estudo foi a predominância de participantes da Superintendência Regional do DNIT da Paraíba, onde a autora atua como servidora. Essa característica, embora tenha possibilitado um olhar mais próximo e detalhado da realidade local, pode ter influenciado a diversidade das percepções coletadas.

Diante disso, recomenda-se em pesquisas futuras ampliar o escopo da análise, envolvendo um número mais equilibrado e incluindo outras unidades do órgão, a fim de oferecer uma visão mais aprofundada da implementação do PLS em todas as regionais do DNIT. Além disso, sugere-se que sejam exploradas metodologias mistas, com integração de dados qualitativos e quantitativos, como indicadores reais de consumo, eficiência energética e economia de recursos.

É essencial, ainda, estimular os servidores públicos a estarem abertos às transformações nos processos administrativos. Essa abertura demanda o envolvimento de profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos, em um processo contínuo e maduro de adaptação às exigências da sociedade, cada vez mais atenta à responsabilidade social, ambiental e econômica do setor público.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernanda Costa. **O papel das instituições de ensino superior na gestão voltada para a sustentabilidade: uma análise da Universidade Federal do Tocantins a partir do Plano de Gestão de Logística Sustentável.** 2015. 143f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas. 2015.

ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de narrativa. In: SILVA, A.B.S.; GODOI, C. K.; MELLO, R. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

BATISTA, Ellen Kathia Tavares; COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima. **REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: Sustentabilidade em órgãos públicos e o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS).** In: *Seminários em Administração – SemeAD*, 27, 2024, São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo, Brasil, 2024.

BARBOSA, G. S.; DRACH, P. R.; CORBELLA, O. D. A Conceptual Review of the Terms Sustainable Development and Sustainability. **International Journal of Social Sciences**, v. III, n. 2, 2014.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é-o que não é.** 5^a ed., Petrópolis, Rio de Janeiro: Revista Ampliada, 2017.

BRASIL. **Lei nº 6.938**, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6938.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.804**, de 18 de julho de 1989. Altera a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, a Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, a Lei nº 6.803, de 2 de julho de 1980, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7804.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União (DOU)*, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Seção 1, p.1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm?origin=instituicao. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial da União (DOU)*, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1, p.8269. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Lei n. 10.233, de 05 de junho de 2001. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, DF, 6 jun. 2001. Seção 1, p.1. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=10233&ano=2001&ato=d2fc3ZE5kMNpWT1fd>. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/lei/l12305.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Altera o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências. Disponível em: https://planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.746 de 05 de junho de 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.178 de 23 de outubro de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9178.htm. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Resolução n. 39, de 17 de novembro de 2020. Aprova o novo Regimento Interno do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT e revoga Resolução CONSAD/DNIT nº 26, de 5 de maio de 2016. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, DF, 19 nov. 2020. Seção 1, p.77. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-39-de-17-de-novembro-de-2020-289210919>. Acesso em 3 dez. 2023.

BRASIL. Decreto n. 11.225, de 7 de outubro de 2022. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, DF, 10 out. 2022. Seção 1, p.4. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/decreto/D11225.htm.

Acesso em 3 dez. 2023.

BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. C. DA. **Educação para sustentabilidade nas escolas de administração**. [s.l.] Rima, 2014.

CALDAS, Graça (Org.). **Vozes e Silenciamentos em Mariana: crime ou desastre ambiental?** 2. ed. – Campinas, SP. BCCL/UNICAMP, 2017. 352p.

CHAVES, Leonardo Corrêa; FREITAS, Claudio Luiz de; ENSSLIN, Leonardo; PFITSCHER, Elisete. Dahmer; PETRI, Sérgio Murilo & ENSSLIN, Sandra Rolim. (2013). **Gestão ambiental e sustentabilidade em instituições de ensino superior:** construção de conhecimento sobre o tema. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, 6, p. 33-54.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1991. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/271748594/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>. Acesso em 3 dez. 2023.

COSTA, E.; FEREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, [S.L.], v. 24, n. 2, p. 79-95, 2 ago. 2021. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA).

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed. Penso Editora, 2021.

DEBACKER, G.; ABDALLA, M. M.; GONÇALVES, C. Análise das práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços nos campi do IFMT a partir dos Planos de Logística Sustentável. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 8, n. 1, pág. 82-98, jan/abr. 2022.

DNIT. **DNIT Sustentável**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel>. Acesso em 3 dez. 2023.

DNIT. **Mapa Estratégico 2023/2026**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/governanca-estrategia-e-riscos/eixos-da-governanca/gestao-estrategica/mapa-estrategico-2023-2026>. Acesso em 3 dez. 2023.

DNIT. **Plano Diretor de Logística Sustentável – PLS/DNIT, 2021**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel/plano-diretor-de-logistica-sustentavel>. Acesso em 3 dez. 2023.

DNIT. **Plano Diretor de Logística Sustentável – PLS/SRE/DNIT, 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/dnit-sustentavel/plano-diretor-de-logistica-sustentavel>. Acesso em 3 dez. 2023.

DNIT. **Servidores e Terceirizados**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/servidores-e-terceirizados>. Acesso em 3 dez. 2023.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U.; BANKS, M. *In: Dados visuais para pesquisa qualitativa*. 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, C.; VIANA, L. S.; COSTA, P. H. de S. **Os desafios da consciência ambiental: o marketing verde em questão**. In: C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA. n. 4, p. 94-104, Ilhéus –BA, 2015.

HAUSSMANN, A. M. F.; FRANÇA, S. L. B. Análise de cumprimento do plano de gestão de logística sustentável e das ações propostas na agenda A3P: um estudo de caso no CEFET/RJ. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 06, Ed. 12, v. 02, pág. 05-47, dez. 2021.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. *In: Bauer, M. W.; Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. - Petrópolis, RJ: Vozes, p.90-113,2002.

KRAEMER, M. E. P. A Universidade do Século XXI rumo ao Desenvolvimento Sustentável. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 1-21, 20 nov. 2004. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais).

LEWIS, A.; SILVER, C. **Using software in qualitative research: A step-by-step guide**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007.

LOCKE, L. F.; SPIRDUSO, W. W.; SILVERMAN, S. J. **Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals**. London: Sage Publications, 2013.

LUIZ, Lilian Campagnin *et al.* Agenda ambiental na administração pública (A3P) e práticas de sustentabilidade: estudo aplicado em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 54-62, 2013.

MALDONADO, Andréia Costa. **Plano de Gestão de Logística Sustentável: um estudo na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP). Universidade Federal de Mato Grosso, Campo Grande, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 2009.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília – DF, 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em 3 dez. 2023.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023.** Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável – PLS de que trata o art. 7º da Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Brasília – DF, 2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-5376-de-14-de-setembro-de-2023>. Acesso em 3 dez. 2023.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). **Cartilha da Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental.** Brasília – DF, 5.ed. Revista e atualizada, 2009. Disponível em:

<https://www.gov.br/ana/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/gestao-ambiental-e-sustabilidade/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>.

Acesso em 3 dez. 2023.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Portaria Interministerial nº 244, de 06 de junho de 2012. Projeto Esplanada Sustentável. Disponível em: <http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanadasustentavel>. Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-interministerial-no-244-de-6-de-junho-de-2012>. Acesso em 3 dez. 2023.

MOURÃO, Q. M. B. **Práticas Sustentáveis na Administração Pública: a Percepção de Servidores Técnicos-Administrativos da UFPB.** Dissertação (Mestrado). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

NASCIMENTO, A.; SILVA, J.; MELO, F.; PINTO, P. Percepções e práticas seguras protegidas pelos servidores de um centro acadêmico de uma instituição pública de ensino superior. **Revista dos Mestrados Profissionais UFPE/CCSA - MGP**, v. 12 – n. 1, 2023.

NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, pp. 51-64, 2012.

NISHIOKA, J. **Instrumento para análise da Sustentabilidade Organizacional: O caso da Construção Civil.** Tese (Doutorado). Centro Tecnológico Programa de PósGraduação em Engenharia Civil. Universidade Federal Fluminense, 2008.

ONU. **Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente**, 1972. Disponível em: <https://legal.un.org/avl/ha/dunche/dunche.html>. Acesso em 3 dez. 2023.

ONU. **Nosso Futuro Comum**, 1987. Disponível em: <http://www.onu.org/rio20/documentos/>. Acesso em 3 dez. 2023.

ONU. **Declaração do Rio**, 1992a. Disponível em: <http://www.onu.org/rio20/img/2012/01/rio92.pdf>. Acesso em 3 dez. 2023.

ONU. **Agenda 21 Global**, 1992b. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global.html>. Acesso em 3 dez. 2023.

ONU. **Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em 3 dez. 2023.

PETRASSI, Anna Cecilia Mendonça Amaral; VAN BELLEN, Hans Michael; CARDOSO, Thaiana. **Planejamento para gestão sustentável: a elaboração do 1º Plano de Gestão de Logística Sustentável da Universidade Federal de Santa Catarina, em 2013.** In: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU, 16., 2016, Arequipa, Peru. **Anais** [...]. Arequipa, Peru, 2016. p. 1-14.

PINK, S. **Mobilising visual ethnography: Making routes, making place and making images.** In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, v. 9, n. 3.

PNUMA. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Integração entre o meio ambiente e o desenvolvimento: 1972-2002.** In: Perspectivas do Meio Ambiente Mundial GEO-3. 2004. Disponível em: <https://profmoraes.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/geo-3-1-presente-passado-e-futuro.pdf>. Acesso em 3 dez. 2023.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SERRANO, A.; REVILLA, J. C.; ARNAL, M. **Narrar con imágenes: entrevistas fotográficas em um estúdio comparado de “resiliência” social y resistência ante la crisis.** Empíria: Revista de metodología de ciencias sociales, n. 35.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, **Relatório Anual de Atividades: 2017** - Brasília. 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-atividades-do-tribunal-de-contas-da-uniao-2017.htm>. Acesso em 3 dez. 2023.

VALENTE, M. A. L. Marco legal das licitações e compras sustentáveis na Administração Pública. Brasília: **Biblioteca Digital Câmara**, 2011.

VEIGA, J. E. da. **Para entender o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Editora 34, 2015.

VIEGAS, Socorro de Fátima da Silva; CABRAL, Eugênia Rosa. **Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: evidências de mudanças na gestão organizacional.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 236-259, jan. 2015.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título - PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES E TERCEIRIZADOS DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DO DNIT, COM FOCO NO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS)

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Ellen Kathia Tavares Batista, e gostaríamos muito de contar com a sua colaboração. Estamos realizando uma entrevista para compreender melhor como as práticas sustentáveis previstas no PLS estão sendo implementadas nas Superintendências Regionais do DNIT, a partir das percepções de servidores e terceirizados. A conversa deverá durar cerca de 30 minutos.

Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo absoluto, e todas as informações que você compartilhar serão usadas apenas para os fins desta pesquisa. Dessa forma, sua participação não trará nenhum prejuízo, mas, ao contrário, contribuirá para podermos entender como a sustentabilidade é percebida e implementada na gestão pública, incentivando a sociedade a refletir acerca da adoção de práticas sustentáveis, além de oferecer suporte aos gestores públicos no aspecto informacional para embasar a tomada de decisões na política institucional.

Ainda, ressaltamos que sua participação é totalmente voluntária. Você pode, a qualquer momento, decidir interromper a sua participação ou optar por não responder a alguma pergunta.

Se você tiver qualquer dúvida ou precisar de mais informações, a Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional, da Universidade Federal da Paraíba, estará à disposição. Além disso, a Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho, que orienta este estudo, também poderá prestar os esclarecimentos necessários (e-mail: ana.coelho@academico.ufpb.br).

Se você concordar em participar, agradecemos imensamente sua colaboração. Solicitamos, por gentileza, que assine abaixo, confirmando que está ciente dos objetivos da pesquisa e do uso dos resultados obtidos.

João Pessoa, _____ de _____ de _____.

Ellen Kathia T. Batista – Entrevistadora

Entrevistado(a)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

(Adaptado de Mourão, 2023)

Momento inicial:

Fazer uma breve apresentação sobre a pesquisa, explicando qual o objetivo da entrevista e qual a temática a ser abordada;

Esclarecer como a entrevista será conduzida, qual a razão da gravação, o tempo estimado para a realização e os recursos que serão utilizados para gravar as informações;

Reforçar aos entrevistados que todas as informações fornecidas nas entrevistas serão mantidas em sigilo, e usadas exclusivamente para fins acadêmicos;

Esclarecer aos participantes que não há julgamento sobre as respostas dadas, e que os entrevistados terão autonomia para expressar suas opiniões.

Por fim, solicitar a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelo entrevistado.

Questões sócio-profissionais:

- 1) Qual é a sua idade?
- 2) Qual é o seu grau de instrução?
- 3) É Servidor ou Terceirizado?
- 4) Qual é o seu cargo ou função?
- 5) Há quanto tempo você trabalha no DNIT?
- 6) Em quais setores você já trabalhou?

Parte I - Entrevista com uso de imagem:

Para incentivar a reflexão sobre a temática da sustentabilidade, será solicitado que o participante capture fotos em seu ambiente de trabalho relacionadas à sustentabilidade e/ ou às práticas sustentáveis, antes de iniciar a entrevista.

- 7) Narre o que você observa ou vivencia em seu ambiente de trabalho sobre Sustentabilidade.
- 8) Gostaria que você compartilhasse o que sabe sobre o Plano de Gestão e Logística Sustentável (PLS) do DNIT. E como tomou conhecimento sobre ele.
- 9) E sobre essa (s) foto (s), o que representa (m) para você em relação à prática sustentável?

PARTE II - Percepção do(a) servidor(a)/terceirizado(a) sobre sustentabilidade e práticas sustentáveis:

- 10) Do seu ponto de vista, há preferência por matérias reciclados ou com menor impacto ambiental no DNIT?
- 11) Você poderia me contar alguma iniciativa que o DNIT tem adotado para reduzir a variedade de material de consumo ou que ajude a evitar o desperdício?
- 12) Você já viu o DNIT promover ações para aprimorar a capacitação em sustentabilidade e a qualidade de vida no trabalho?

PARTE III - Percepção do(a) servidor(a)/terceirizado(a) sobre o comprometimento do órgão com a temática e sugestões de melhoria:

- 13) Como você enxerga o compromisso do DNIT com a sustentabilidade? Você tem alguma história ou experiência que ilustra sua percepção?
- 14) Pensando no futuro, quais sugestões você daria para melhorar a implementação de práticas sustentáveis no DNIT?

Ao final da entrevista:

- Perguntar ao participante se há algo mais que ele (a) considere relevante compartilhar;
- Agradecer pela disponibilidade e cooperação, e informar que esta pesquisadora está à disposição para eventuais dúvidas ou questionamentos, conforme os contatos informados no TCLE;
- Ressaltar o compromisso com a confidencialidade das informações e garantir que o anonimato dos entrevistados será preservado durante toda a análise dos dados.

APÊNDICE C – Termo de Anuênciâ Institucional

À Superintendência Regional do DNIT no Estado da Paraíba.

Assunto: TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Senhor Superintendente,

Eu, ELLEN KATHIA TAVARES BATISTA, servidora pública, Analista em Infraestrutura de Transporte do DNIT/PB, lotada na Coordenação de Engenharia – COENGE desta Regional, solicito formalmente a permissão para realizar trabalho de pesquisa envolvendo os funcionários desta SRE/PB, tanto servidores quanto terceirizados, além da coleta de dados e informações sobre as práticas sustentáveis adotadas nesta instituição.

O objetivo da pesquisa a ser realizada é utilizar esses dados e informações na dissertação a ser apresentada por esta solicitante no Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional – PGPCI da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, na linha de pesquisa em Gestão Governamental e Social, buscando compreender as práticas sustentáveis na promoção da sustentabilidade em um órgão público federal da esfera executiva, como o DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. Especificamente, no âmbito da Superintendência Regional do DNIT no Estado da Paraíba, localizada no município de João Pessoa.

A decisão de conduzir a pesquisa no DNIT/PB se deu devido às práticas sustentáveis preconizadas no seu Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) institucional, que demonstra o comprometimento efetivo do DNIT com a promoção da sustentabilidade em suas operações e atividades, englobando as esferas ambiental, social e econômica. Nesse Contexto, a pesquisa abordará aspectos como a promoção de economicidade, a preservação do meio ambiente e o estímulo à formação da cidadania entre os funcionários da Superintendência Regional do DNIT na Paraíba.

Em sua primeira versão, o PLS-DNIT (2021-2023), especificado na figura 1, é um plano de ação abrangente que contempla 21 diretrizes para o DNIT Sede e suas 26 Superintendências e 66 indicadores. Ele fornece um resumo das ações já realizadas e em andamento, promovendo transparência e reflexão sobre o progresso alcançado.

Figura 1 – Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) do DNIT (2021-2023)



Fonte: DNIT (2023).

Com base nisso, esta pesquisa visa explorar a compreensão dos participantes em relação às práticas sustentáveis incorporadas em suas atividades laborais. A abordagem será orientada pelas diretrizes estabelecidas no Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) da organização, com ênfase nos elementos identificados nos Objetivos Estratégicos delineados no Quadro 1. A escolha desses objetivos é fundamentada na sua maior adequação às naturezas das atividades laborais e ao contexto das Superintendências.

Quadro 1 – Objetivos Estratégicos do PLS/DNIT referências da pesquisa

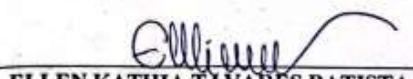
Objetivos Estratégicos (O.E)	Tema	Ações/Práticas de Sustentabilidade
O.E.1	Compras e Contratações Sustentáveis	Analisar as soluções das compras e contratações sob a ótica da sustentabilidade e sugerir medidas sempre que necessário
O.E.2	Gestão de bens e materiais	Padronizar e catalogar de itens sustentáveis sob a responsabilidade. Reduzir a variedade de itens por tipo de produto no almoxarifado considerado como material de consumo administrativo e material de expediente.
O.E.3	Capacitação em sustentabilidade e ODS 2030	Aumentar a consciência sobre sustentabilidade, ODS 2030 e ainda preparar o corpo funcional para integrar a temática aos serviços prestados.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado do PLS/DNIT (2021/2023).

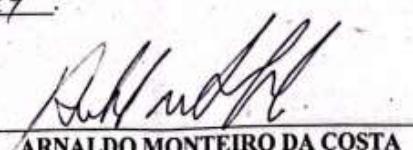
Ainda, é importante ressaltar que a pesquisa será conduzida de forma ética e respeitará o sigilo das informações pessoais dos participantes, conforme estabelecido no art. 31 da Lei de Acesso à Informação.

Por fim, acredito que a pesquisa oferecerá insights valiosos que podem contribuir para a melhoria de políticas e práticas sustentáveis não apenas no âmbito do DNIT, mas também em outros órgãos públicos federais e organizações que atuam em setores similares, oferecendo suporte aos gestores públicos no aspecto informacional para embasar a tomada de decisões na política institucional. Além de proporcionar à sociedade a reflexão acerca da adoção de práticas sustentáveis, promovendo o estímulo à formação de uma cidadania ambiental consciente.

Diante do exposto, solicito gentilmente o deferimento para a realização desta pesquisa.


ELLEN KATHIA TAVARES BATISTA
 CPF: 025.852.564-99

De acordo, em 28/01/2024.


ARNALDO MONTEIRO DA COSTA
 Superintendente Regional – DNIT/PB

Arnaldo Monteiro Costa
 Superintendente Regional - DNIT/PB