



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL**



**SUSTENTABILIDADE EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO: O PAPEL DA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

LEIZA INARA VARGAS DOS SANTOS

Campo Grande – MS

2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL**



**SUSTENTABILIDADE EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO: O PAPEL
DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

LEIZA INARA VARGAS DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas

Campo Grande – MS

2018

LEIZA INARA VARGAS DOS SANTOS

**SUSTENTABILIDADE EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO: O PAPEL DA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

Este trabalho de Conclusão Final foi julgado _____ para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/UFMS) e ()
Aprovado () Reprovado em ____ de _____ de 2018.

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini
Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos docentes:

Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas
(UFMS – Orientador)

Prof. Dra. Geraldino Carneiro de Araújo
(UFMS – Membro Interno)

Prof. Dr Adriano Alves Teixeira
(UFMS – Membro Externo)

Este trabalho é dedicado ao CPAQ/UFMS e sua gente, que torna este lugar único.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo, sempre.

Aos meus pais, pelo suporte emocional e apoio incondicional.

À minha grande família e aos meus amigos, pela torcida.

À família CPAQ, por ser essa inesgotável fonte de pesquisa.

Ao Diretor do CPAQ, Prof. Auri, pelo apoio durante todo o período do mestrado.

Ao PROFIAP e a UFMS pela organização deste Mestrado Profissional em Administração Pública.

Ao meu orientador, Prof. Wesley, pelo tempo disponibilizado, pelas correções e pelo apoio durante todos os passos dessa pesquisa.

À minha turma de mestrado, pela troca de experiências e pelas discussões dentro e fora de sala de aula.

À Ani e à Camila Rondon, pela amizade, pelas conferências via grupo do Whatsapp e pela companhia durante essa jornada.

Culture eats strategy for breakfast
(Peter Drucker)

RESUMO

SANTOS, Leiza Inara Vargas dos. Sustentabilidade em um campus universitário: o papel da cultura organizacional. 73 f. 2018. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

Em resposta à necessidade da adoção de novas práticas organizacionais sustentáveis por parte da Administração Pública, as Instituições Públicas de Ensino Superior têm implementado, em maior ou menor grau, ações de sustentabilidade em suas operações e para que estas ações surtam resultados efetivos para a instituição e para a sociedade, de acordo com a literatura, é necessário que as mudanças técnicas propostas sejam alinhadas a mudanças na cultura organizacional que promovam uma cultura orientada à sustentabilidade. Neste contexto, este estudo se propôs a analisar a relação entre as práticas de sustentabilidade desenvolvidas no Campus de Aquidauana da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e o processo de orientação da sua cultura organizacional à sustentabilidade e, para tanto, foi realizado um estudo de caso do tipo exploratório e descritivo, desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa que, à luz da bibliografia especializada, revelou a necessidade deste campus se apropriar das ações de sustentabilidade estabelecidas por iniciativa institucional e realizar ações de iniciativa local para o envolvimento da comunidade acadêmica e consequente inclusão de valores mais sustentáveis à sua cultura organizacional. Ao fim da pesquisa desenvolveu-se um plano de ação que proporciona à gestão deste campus, e de outros que estejam em condições semelhantes, uma opção para o norteamento de mudanças orientadas a um campus mais sustentável.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Cultura Organizacional, Administração Pública.

ABSTRACT

SANTOS, Leiza Inara Vargas dos. Sustainability on a university campus: the role of organizational culture. 73 f. 2018. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

In response to the need for adoption of new sustainable organizational practices by the Public Administration, Public Institutions of Higher Education have implemented, to a greater or lesser extent, sustainability actions in their operations. For these actions to produce effective results to the institution and the society, according to the literature, it is necessary to line up the proposed technical changes to changes in organizational culture that would promote a culture oriented to sustainability. In this context, this study aimed to analyze the relationship between the sustainability practices developed at the Aquidauana Campus of the Federal University of Mato Grosso do Sul and the process of orienting its organizational culture to sustainability. For that, an exploratory and descriptive study was developed from a qualitative approach and in the light of the specialized bibliography, revealed the need for this campus to appropriate the sustainability actions established by institutional initiative and carry out local initiative for the involvement of the academic community and consequent inclusion of more sustainable values in the organizational culture. At the end of the research was developed an action plan that provides the management of this campus, and others who are in similar conditions, an option to guide changes towards a more sustainable campus.

Key words: Sustainability, Organizational Culture, Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Profundidade, grau e difusão do *greening* da cultura organizacional.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolução do Consumo de Energia no CPAQ

Gráfico 2. Evolução do Consumo de Água e Esgoto no CPAQ

Gráfico 3. Evolução do Consumo de Combustível no CPAQ

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Lista de declarações para Sustentabilidade na Educação Superior

Quadro 2: Os pontos-chave da declaração de Talloires

Quadro 3: Legislação Ambiental aplicada às IES

Quadro 4. Níveis da análise cultura para Schein.

Quadro 5. Sustentabilidade Corporativa e as dimensões culturais de Schein

Quadro 6. Dimensões visíveis da cultura organizacional verde

Quadro 7: Protocolo do estudo de caso

Quadro 8: Exemplo de sistema de observação

Quadro 9: Plano de Ação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Material reciclável entregue à cooperativa de catadores

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública
- CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
- CO – Cultura Organizacional
- COAD – Coordenação Administrativa
- CPAQ – Campus de Aquidauana
- CPS – Contratações Públicas Sustentáveis
- CSS – Coleta Seletiva Solidária
- IES – Instituições de Ensino Superior
- MEC – Ministério da Educação
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PEG – Programa Eficiência do Gasto
- PES – Projeto Esplanada Sustentável
- PLS – Plano de Logística Sustentável
- PPC – Projeto Pedagógico de Curso
- PROCEL – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica
- EPP – Eficiência Energética em Prédios Públicos
- SC – Sustentabilidade Corporativa
- SEI – Sistema Eletrônico de Informações
- SGAs – Sistemas de Gestão Ambiental
- UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
- UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso
- UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
- UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas
- ULSF – Associação de Líderes Universitários para um Futuro Sustentável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	18
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.3 CULTURA AMBIENTAL	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO E DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS	37
4.1 O CAMPUS DE AQUIDAUANA	37
4.2 AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO CPAQ.....	38
4.2.1 Energia Elétrica	40
4.2.2 Água e esgoto	42
4.2.3 Combustível.....	43
4.2.4 Consumo de papel.....	45
4.2.5 Gerenciamento dos Resíduos.....	46
4.2.6 Educação Ambiental	47
4.3 OS ASPECTOS VISÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE.....	48
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS.....	50
5.1 RELAÇÃO ENTRE DESAFIOS CULTURAIS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE.....	51
5.2 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E O MODELO DE CULTURA AMBIENTAL PROPOSTO POR HARRIS E CRANE (2002).....	53
6 PLANO DE AÇÃO	54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa ao CPAQ.....	67
APÊNDICE B – Modelo Multifocal de Hofstede	68
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.....	70

1 INTRODUÇÃO

A preocupação crescente da sociedade a respeito da manutenção e recuperação do meio ambiente tem colocado em destaque, nas últimas décadas, o tema da sustentabilidade nos meios acadêmico e não acadêmico. Mas apesar do termo sustentabilidade estar presente no cotidiano das pessoas em virtude de ser utilizado com frequência nas campanhas de marketing institucional (HASNA, 2010; SLIMANE, 2012), este ainda tem o entendimento um tanto mal compreendido pela sociedade (EKINS et al., 2003).

Quando se fala de sustentabilidade, trata-se de suas dimensões: social, econômica e ecológica (ELKINGTON, 1994). A inter-relação entre essas dimensões, que podem ainda ser desmembradas em um maior número e pode ser tratada de diversas formas, determina a existência da sustentabilidade (SACHS, 2002; SARTORI, LATRÔNICO e CAMPOS, 2014). As diversas formas com as quais cada área de estudo (administração, ecologia, engenharia, economia, etc.) trata o assunto, torna difícil um consenso para a definição de um conceito.

Para os fins deste estudo, adota-se como conceito de sustentabilidade a definição dada para desenvolvimento sustentável, apresentada oficialmente em 1987, na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), da Organização das Nações Unidas (ONU), segundo a qual o desenvolvimento sustentável é “a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988, p. 9).

A partir das recomendações contidas no relatório emitido na ocasião daquela reunião, do Programa de Ação constante da Agenda 21 (1992) e das metas estabelecidas pelo Protocolo de Kyoto (1997), entre outros, a questão da sustentabilidade passou a fazer parte da agenda política e os governos passaram a incentivar internamente, pela via legal, a adoção de programas de sustentabilidade pelas organizações dos setores público e privado. No Brasil há legislação ambiental, geral e específica para os diversos setores, abordando o uso racional de recursos naturais e de bens públicos, gestão de resíduos, educação ambiental, licitação sustentáveis, entre outros (FRANCO, 2016).

Em busca do desenvolvimento sustentável, e, principalmente, em cumprimento à legislação ambiental, as organizações em todo o mundo têm procurado introduzir ou alterar políticas, produtos e/ou processos para reduzir a poluição, para diminuir o uso de materiais e para aperfeiçoar as relações com a comunidade e com os *stakeholders* (CRANE, 2000); um movimento que é percebido também no Brasil (SILVA e LIMA, 2013; GONÇALVES, 2007).

Entre estas organizações estão as instituições públicas de ensino superior, visto que podem ser responsáveis, por danos ambientais, nas comunidades em que estão inseridas da mesma forma que as organizações dos vários setores do mercado. E, considerando este aspecto, a gestão dos campi universitários precisa, em nome da sustentabilidade, planejar estrategicamente a destinação e utilização dos recursos, que têm sua dinâmica frequentemente equiparada à de pequenas cidades, a depender do seu porte, movimento de pessoas e veículos, volume de consumo de materiais (COLLINS, 2010; ALSHUWAIKHAT e ABUBAKAR, 2008).

Como exemplo de ações orientadas à destinação e utilização racional dos recursos nas universidades podem ser citadas, entre outras: a redução do consumo de energia; a redução do consumo de água; a redução da quantidade de resíduos sólidos; o descarte correto dos resíduos sólidos; a destinação dos rejeitos dos laboratórios de acordo com as normas sanitárias; a manutenção periódica de aparelhos eletrônicos; a substituição de aparelhos eletrônicos que apresentem alto consumo de energia por aparelhos mais econômicos (SHRIBERG, 2002a; ALSHUWAIKHAT e ABUBAKAR, 2008).

Porém, quando se trata das instituições de ensino superior públicas brasileiras, muitas dessas ações esbarram no grande problema dos recursos financeiros escassos, sobre o qual há pouco a ser feito, já que os recursos são destinados pelo governo com base em decisões políticas e financeiras que vão além do alcance da administração das universidades (CHAVES e AMARAL, 2014). Além disso, as atitudes “verdes” têm se mostrado insuficientes quando estudos demonstram que muitos programas de sustentabilidade não alcançam os resultados esperados, porque assim como em qualquer mudança organizacional, a implementação desses programas depende em grande parte da cultura estabelecida nas organizações (CAMERON e QUINN, 2006; HARRIS e CRANE, 2002; FINEMAN, 1996).

Se a cultura organizacional, que é frequentemente citada como um dos principais motivos do insucesso na implementação de programas de mudança organizacional (CAMERON e QUINN, 2006; LINNENLUECKE e GRIFFITHS, 2010), pode ser moldada para se tornar orientada à sustentabilidade (CRANE, 1995), verifica-se a oportunidade de se desenvolver esta cultura orientada à sustentabilidade no âmbito das instituições de ensino superior com a finalidade de maximizar os resultados dos programas de sustentabilidade que têm-se procurado implementar.

E considerando-se que as universidades são centros de formação de opinião, pelas quais passam acadêmicos que serão futuros tomadores de decisão, empresários e líderes (CORTESE, 2003; ELTON, 2003; LOZANO, 2006), acredita-se que estes, a partir da vivência de uma

cultura orientada à sustentabilidade, irão reproduzir na sociedade, ao menos em parte, os valores e as práticas sustentáveis vividos na universidade, fazendo diferença positiva para o meio ambiente, na medida em que por meio do exemplo destes haveria mudança no comportamento de cidadãos além dos limites dos *campi*, em outros setores da sociedade (POSNER e STUART, 2013).

Diante dos fundamentos apresentados, a questão de pesquisa que se coloca é: como a cultura organizacional influencia a implantação de políticas sustentáveis em um campus universitário brasileiro?

O objetivo geral deste estudo consiste em examinar como a cultura organizacional influencia a implantação de políticas sustentáveis em um campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) com vistas a gerar informações que possam dar respaldo aos gestores de instituições de ensino superior na implantação de mudanças orientadas à sustentabilidade.

Como objetivos específicos, pretende-se:

1. Analisar a relação entre desafios culturais e práticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade no Campus de Aquidauana da UFMS;
2. Comparar as evidências empíricas com o modelo de cultura ambiental proposto por Harris e Crane (2002).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a literatura que sustenta e dá embasamento à presente pesquisa, por meio de discussões teóricas que permitiram verificar o estado da arte do tema em estudo. Para tanto, o capítulo é apresentado em três partes que contemplam a sustentabilidade nas instituições de ensino superior, a cultura organizacional e a cultura ambiental.

2.1 SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições de Ensino Superior (IES) se caracterizam no mundo todo por constituírem centros de produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico nas

mais diversas áreas de estudo (SCHLEMPER JUNIOR, 1989; LUCHESI, 2002). No Brasil, as IES são representadas pelos centros universitários, faculdades e universidades (BRASIL, 2006), e também pelas instituições que constituem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que ao oferecerem cursos de nível superior são equiparadas às universidades (BRASIL, 2008).

As universidades públicas federais brasileiras, foco principal deste estudo, têm como características principais: serem gratuitas; serem mantidas financeiramente pelo Governo Federal; terem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial; terem como eixo fundamental o tripé ensino, pesquisa e extensão; (BRASIL, 1988); e, serem instituições pluridisciplinares (BRASIL, 1996).

Quanto ao seu eixo fundamental, salienta-se que ensino, pesquisa e extensão são igualmente substantivos e relevantes e cada um deles só se legitima pela vinculação com os outros dois, e portanto, devem articular-se para que a universidade cumpra plenamente o seu papel de contribuir para o aperfeiçoamento da vida humana em sociedade – a pesquisa em seu caráter de investigação e produção de conhecimento; o ensino em sua função de disseminar o conhecimento; e a extensão em sua característica de aplicabilidade do conhecimento junto à comunidade externa (SEVERINO, 2007).

De acordo com a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 1999, p. 35):

a meta da educação é formar pessoas mais sábias, possuidoras de mais conhecimentos, bem informadas, éticas, responsáveis, críticas e capazes de continuar aprendendo. [...] A educação também serve à sociedade, oferecendo uma visão crítica do mundo, especialmente de suas deficiências e injustiças e promovendo maior grau de consciência e sensibilidade, explorando novas visões e conceitos e inventando novas técnicas e instrumentos. A educação é também, é meio de divulgar o conhecimento e desenvolver talentos para introduzir as mudanças desejadas das condutas, valores e estilos de vida e para suscitar o apoio público às mudanças contínuas e fundamentais que serão imprescindíveis para que a humanidade possa modificar a sua trajetória [...] em direção a um futuro sustentável. A educação é, em síntese, a melhor esperança e o meio mais eficaz que a humanidade tem para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Estas características da educação refletem-se em especial nas IES (SEVERINO, 2007) e, por isso, considera-se que estas tenham papel fundamental na formação de uma sociedade mais sensível em relação aos problemas relacionados ao meio ambiente e, que por meio do fortalecimento do ensino superior, para a formação de cidadãos críticos, capacitados, bem informados e participantes, um país possa ser capaz de assegurar seu desenvolvimento em bases sustentáveis (UNESCO, 1998).

Na literatura identificam-se duas vertentes principais quanto ao papel das IES em relação ao desenvolvimento sustentável. Uma delas coloca em evidência a importância de um

sistema educacional que forme cidadãos que, em sua vida pós-universidade, coloquem em prática atitudes pró-ambientais. A outra vertente, seguida por este trabalho, evidencia a implantação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) nos *campi* universitários, que serviriam como exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade (TAUCHEN e BRANDLI, 2006).

Algumas definições como as dadas por Shriberg (2002), Clugston e Calder (2000), Velazquez et al. (2006), para o que seria uma instituição de ensino superior sustentável, aparecem em várias citações da literatura. Para Clugston e Calder (2000), uma Universidade Sustentável é aquela que ajuda os alunos a compreender a degradação do ambiente, que os motiva no sentido de procurarem práticas ambientalmente sustentáveis e que ao mesmo tempo os sensibiliza para as atuais injustiças.

De acordo com a Associação de Líderes Universitários para um Futuro Sustentável (ULSF, 2017), quando a prática acadêmica se alicerça na sustentabilidade, “as atividades principais de uma instituição de ensino superior são ecologicamente saudáveis, socialmente justas e economicamente viáveis e continuarão a ser assim para as gerações futuras”.

Sendo assim, uma instituição de ensino verdadeiramente sustentável iria além de dar ênfase à sustentabilidade em seu currículo e pesquisa – prepararia seus alunos para contribuir como cidadãos, empenhando-se por uma sociedade ambientalmente saudável e equitativa. A instituição funcionaria como uma comunidade sustentável, incorporando o consumo responsável de energia, água e alimentos, e apoiando o desenvolvimento sustentável em sua comunidade local e região (ULSF, 2017).

Velazquez et al. (2006, p. 812) declaram que uma instituição de ensino superior sustentável:

é aquela que aborda, envolve e promove [...] a minimização dos efeitos – ambientais, econômicos, sociais e de saúde – negativos, gerados a partir da utilização de recursos em suas atividades [...], e administra de forma a ajudar a sociedade a fazer a transição para estilos de vida sustentáveis.

De acordo com Shriberg (2002), Faculdades ou Universidades sustentáveis são aquelas que se esforçam por integrar as questões relacionadas com a sustentabilidade nas suas funções principais: no ensino (integrando a temática da sustentabilidade nos currículos), na pesquisa (incentivando a pesquisa sobre sustentabilidade e suas implicações em todas as áreas de estudo), na extensão (ajudando as comunidades nacionais e internacionais a assegurar um futuro saudável - ecológico, social e economicamente) e nas suas operações (refletindo seus valores de sustentabilidade em todas as suas atividades).

Segundo o mesmo autor, esta definição serviria para nos aproximar do que seria uma instituição sustentável ideal, já que ele não conhecia, nem da literatura nem da sua experiência pessoal, uma instituição que obedecesse a todos estes critérios. No mesmo sentido, Wright (2002) afirma que a sustentabilidade no ensino superior deveria ser interpretada como um caminho, algo que vai se atingindo, e não como um fim definitivo, já que ser plenamente sustentável seria uma meta impossível de alcançar.

Com base nas definições citadas anteriormente, pode-se afirmar que a sustentabilidade nas instituições de ensino superior seria, portanto, um *modus operandi* que as orientaria em todas as suas ações, faria com que estas considerassem sua contribuição para os desafios dos tempos atuais, atuando em suas comunidades e fora delas, apresentando soluções simples ou inovadoras, dando exemplo de compromisso com o meio ambiente e empenhando-se na propagação da educação ambiental.

Com este tema em evidência, há algumas décadas, diversos documentos internacionais têm tratado sobre o comprometimento efetivo das IES com a sustentabilidade. Estes documentos, em formato de declarações, cartas e iniciativas, foram elaborados com o objetivo de orientar as IES a incorporar as filosofias e princípios da sustentabilidade em todas as suas ações. Estas, ao tornarem-se signatárias, comunicam o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável (SYLVESTRE, MCNEIL e WRIGHT, 2013).

Os documentos considerados principais estão listados no Quadro 1, sendo que importante destaque é dado à Declaração de Taillores, por ter sido a primeira e ter servido de inspiração para os documentos que foram sendo elaborados nos anos seguintes (WRIGHT, 2009). Esta, tratando como desafio o enfrentamento aos problemas ambientais, afirma que (DECLARAÇÃO DE TAILLORES, 1990, p. 1):

As universidades têm um papel importante na educação, pesquisa, formação de políticas e troca de informações necessárias para tornar esses objetivos possíveis. Assim, os líderes universitários devem iniciar e apoiar a mobilização de recursos internos e externos para que suas instituições respondam a esse desafio urgente.

Quadro 1: Lista de declarações para Sustentabilidade na Educação Superior

Ano	Declaração
1990	Declaração de Talloires
1991	Declaração de Halifax
1993	Declaração de Quioto
1993	Declaração de Swansea
1994	Carta de Copernicus
1997	Declaração de Thessaloniki
2000	Declaração de Ubuntu
2001	Declaração de Lüneburg
2005	Declaração de Graz
2009	Declaração de Bonn

2009	Declaração de Turin
2012	Iniciativa Rio + 20

Fonte: Sylvestre, McNeil e Wright (2013, p. 1360).

A Declaração de Talloires foi elaborada e assinada por 31 líderes universitários e especialistas ambientais internacionais, que representaram 15 nações de todas as regiões do globo, em reunião realizada na Tufts University em Talloires, França, em 1990, apresentando um plano de ações contendo dez pontos/compromissos (Quadro 2) para as faculdades e universidades empenhadas em promover a educação para a sustentabilidade (ULSF, 2017).

Dentre os 31 líderes universitários e especialistas ambientais internacionais, 20 eram dirigentes de IES. Entre estes signatários iniciais havia dois brasileiros, representando a UNICAMP e a UFMT. Atualmente, de acordo com dados de fevereiro de 2017 da Associação de Líderes Universitários para um Futuro Sustentável, são 502 instituições signatárias, de 57 países, destas 52 brasileiras, representando a maioria das universidades federais, entre as quais a UFMS, objeto deste trabalho (ULSF, 2017).

Quadro 2: Os pontos-chave da declaração de Talloires

1	Aumentar a consciência para o desenvolvimento ambientalmente sustentável
	Aproveitar todas as oportunidades para aumentar a conscientização de todos os setores da sociedade, defendendo abertamente a necessidade urgente de avançar rumo a um futuro ambientalmente sustentável.
2	Criar uma cultura institucional de sustentabilidade
	Incentivar todas as universidades a engajarem-se no ensino, pesquisa, desenvolvimento de políticas e troca de informações a respeito assuntos relacionados a população, ambiente e desenvolvimento para avançar rumo à sustentabilidade global.
3	Educar para cidadania ambientalmente responsável
	Estabelecer programas para produzir conhecimentos em gestão ambiental, desenvolvimento econômico sustentável, população e áreas afins para garantir que todos os universitários graduados sejam instruídos e tenham consciência e discernimento para serem cidadãos ecologicamente responsáveis.
4	Promover a educação ambiental para todos
	Criar programas para desenvolver a capacidade das faculdades de ensinar educação ambiental a todos os estudantes de graduação, pós-graduação e profissionais.
5	Praticar a ecologia institucional
	Definir um exemplo de responsabilidade ambiental estabelecendo políticas e práticas de ecologia institucionais de conservação de recursos, reciclagem, redução de resíduos e operações ambientalmente corretas.
6	Envolver todas as partes interessadas
	Incentivar o envolvimento do governo, das fundações e da indústria no apoio à pesquisa interdisciplinar, à educação, o desenvolvimento de políticas e à troca de informações a respeito do desenvolvimento ambientalmente sustentável. Ampliar o trabalho com organizações comunitárias e não-governamentais para ajudar a encontrar soluções para problemas ambientais.
7	Colaborar para abordagens interdisciplinares
	Reunir professores e gestores universitários com técnicos ambientais para agregar abordagens interdisciplinares aos currículos, iniciativas de pesquisa, operações e atividades de divulgação que apoiem um futuro ambientalmente sustentável.
8	Aumentar a capacidade das escolas primárias e secundárias
	Estabelecer parcerias com escolas primárias e secundárias para ajudar a desenvolver a capacidade de ensino interdisciplinar sobre assuntos relacionados a população, ambiente e desenvolvimento sustentável.
9	Ampliar o serviço e a divulgação nacional e internacional

	Trabalhar com organizações nacionais e internacionais para promover um esforço universitário global rumo a um futuro sustentável.
10	Manter o Movimento
	Estabelecer secretariado e comissão diretora para perpetuar este momento, informar e apoiar os esforços uns dos outros na efetivação desta declaração.

Fonte: Talloires Declaration, 1990.

Embora a assinatura desses documentos não garanta uma mudança organizacional com foco no desenvolvimento sustentável (BEKESSY, SAMSON e CLARKSON, 2007; WRIGHT, 2004), considera-se que estes tenham papel importante na difusão das principais ideias relacionadas à sustentabilidade entre as instituições de ensino superior a nível mundial, apelando pela adesão daquelas que ainda não estão comprometidas com o tema (SHRIBERG, 2002).

Em pesquisa recente, Lozano et al. (2014) analisaram se o compromisso com o desenvolvimento sustentável por meio da assinatura de um documento internacional tinha resultado em uma melhor implementação do desenvolvimento sustentável nas IES. O estudo, que contemplou 70 IES, localizadas principalmente na Europa e, em menor número, na América, revelou que muitas instituições se declararam comprometidas e a maioria estava realizando alguns esforços para contribuir com desenvolvimento sustentável, entretanto, em geral, a implementação das ações de sustentabilidade eram compartimentadas e não integradas de forma holística em todas as instituições.

Pode-se observar que em mais de uma década houve um crescimento considerável no número de instituições signatárias de documentos internacionais, mas, houve pouco avanço na implementação de programas de sustentabilidade que contemplem as IES com um todo quando se compara o referido estudo de Lozano et al. (2014) ao estudo de Wright (2002).

Wright (2002) analisou 25 universidades de sete países, signatárias da Declaração de Talloires, e identificou entre estas, instituições que nem tentavam implementar os pontos desta Declaração e, nas que tentavam, a orientação predominante era limitada às operações dos campi e a identificação e divulgação de boas práticas.

Apesar do Brasil representar o segundo maior número de instituições signatárias da Declaração de Talloires, não foram encontrados nas bases de pesquisa disponíveis na Internet, estudos sobre a implementação dos compromissos firmados pelas IES brasileira através da assinatura desta Declaração. Observa-se, entretanto, a implantação de ações de sustentabilidade para o cumprimento da legislação ambiental, a qual é citada a seguir de forma exemplificativa e não exaustiva.

Já no *caput* do Art. 225, a Constituição Federal assegura que “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado [...] impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”, especificando no inciso VI, § 1º do mesmo artigo, a incumbência do Poder Público de “promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente” (BRASIL, 1988).

As demais leis e decretos principais a serem observados pelas IES com respeito à sustentabilidade ambiental são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Legislação Ambiental aplicada às IES

Legislação	Conteúdo
Lei 9.795/1999	Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.
Lei 9.605/1998	Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e dá outras providências.
Decreto n.º 7.746/2012	Regulamenta o art. 3º da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.
Instrução Normativa n.º 10/2012	Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o Art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.
Lei 6.938/1981	Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.

Fonte: elaborado pela autora.

O governo federal instituiu alguns programas com a finalidade de estimular uma administração mais sustentável em toda a esfera pública e entre estes citam-se:

- o Plano de Logística Sustentável (PLS): criado por meio do Decreto Nº 7.746/2012 (BRASIL, 2012) e regulamentado por meio da Instrução Normativa – MPOG nº 10/2012 (BRASIL, 2012) – é obrigatório para todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e empresas estatais, e constitui uma ferramenta de planejamento que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização dos gastos e processos na Administração Pública;

- as Contratações Públicas Sustentáveis (CPS): têm os critérios estabelecidos por meio. Instrução Normativa – MPOG, Nº 01/2010 (BRASIL, 2010) – são obrigatórias para todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e servem de manual de orientação para os gestores (SOUSA e MADRUGA, 2014), na implementação de uma política continuada de uso do poder de compra do Estado para o desenvolvimento sustentável; e,

- os Programas constantes do Projeto Esplanada Sustentável (PES), instituído pela Portaria Interministerial – MPOG, Nº 244/2012 (BRASIL, 2012), todos de adesão voluntária, são:

1) Programa de Eficiência no Gasto (PEG), que visa melhorar a qualidade do gasto público por meio da eliminação do desperdício e da melhoria contínua da gestão dos processos, com a finalidade de otimizar a prestação de bens e serviços aos cidadãos.

2) Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), programa que propõe critérios, princípios e diretrizes sociais e ambientais para repensar os padrões de produção e consumo do setor público.

3) Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), mais especificamente o Subprograma Eficiência Energética em Prédios Públicos - Procel EPP, que visa a implementação de medidas de eficiência energética e a difusão da informação junto aos agentes envolvidos com a administração pública para promover nos prédios públicos: economia de energia; melhoria na qualidade nos sistemas de iluminação, refrigeração, forças-motrizes e demais sistemas relevantes que visem à redução dos gastos com energia elétrica; e, atualização tecnológica em laboratórios de pesquisa voltados para este segmento.

4) Coleta Seletiva Solidária (CSS), que tem como objetivo implementar a Coleta Seletiva Solidária nos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a destinação dos resíduos recicláveis, para as associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Mas apesar das normatizações serem necessárias e realizarem seu papel de impulsionar a mudança em prol de organizações mais sustentáveis, diversos estudos têm demonstrado que estas mudanças surtem melhores resultados, tanto em iniciativas isoladas de ações de sustentabilidade quanto em Sistemas de Gestão Ambiental complexos, quando se considera a cultura das organizações como um fator estratégico e condicionante para a efetividade dos programas (HARRIS e CRANE, 2002; LINNENLUECKE e GRIFFITHS, 2010; LEVY e MARANS, 2012; PEREIRA et al., 2014; PORTER, GALLAGHER e LAWONG, 2016), por isso, no próximo tópico passa-se a discorrer sobre este assunto.

No tópico a seguir apresenta-se a Cultura Organizacional, suas origens, evolução como campo de estudos, principais conceitos, autores e modelos.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, que tem sua origem vinculada aos estudos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Sociais sobre cultura (FERREIRA et al., 2012), é mencionada no campo dos estudos organizacionais a partir dos anos 1970 e é geralmente definida como a cola social ou normativa que mantém uma organização unida, refletindo os valores ou ideais sociais e as crenças que os membros da organização passam a compartilhar (SMIRCICH, 1983).

Tendo se desenvolvido, este campo passou a constituir uma área de estudo específica (AKTOUF, 1994) e, no campo dos estudos organizacionais, encontra-se na literatura algumas definições sobre o que seria cultura organizacional, como a apresentada por Aktouf, segundo o qual, “cultura é uma maneira diferente de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, profundamente subjetivo ou inconsciente (AKTOUF, 1994, p. 42).

De acordo com Freitas (1991, p. 18):

a cultura organizacional pode ser vista como um mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

No entendimento de Wagner III & Hollenbeck (2010) a cultura organizacional funciona como uma maneira informal e compartilhada por meio da qual os membros percebem e participam na organização, possuindo funções como a criação da identidade organizacional, facilitando o compromisso coletivo, promovendo a estabilidade organizacional e moldando o comportamento. Essas funções coordenam o trabalho e fazem com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações.

Mas os autores que mais se destacam neste campo de estudo são os psicólogos sociais Edgar H. Schein e Geert Hofstede. O primeiro enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização e o segundo considera a cultura organizacional como o resultado de uma dinâmica cultural maior da sociedade na qual esta organização se insere (PIRES e MACEDO, 2006).

A partir de uma visão antropológica, sistêmica fechada, que desconsidera o contexto social global (CHANLAT, 1996), Schein (2009, p. 16, grifo nosso) define a cultura como:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna *que* tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Segundo este autor a cultura é expressa e pode ser aprendida em vários níveis, relacionados à maneira por meio da qual o fenômeno se torna visível ao observador, variando de manifestações abertas muito tangíveis, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas, que são consideradas a essência da cultura. Os principais níveis da análise cultural, segundo este autor, apresentados no Quadro 4, são: artefatos; crenças e valores assumidos; e, suposições básicas (SCHEIN, 2009).

Quadro 4. Níveis da análise cultura para Schein.

	Nível	Características	Exemplos
Artefatos	Superficial	São fáceis de serem observados, mas difíceis de serem decifrados, e isso se dá em virtude da possibilidade de não terem o mesmo significado para todo e qualquer observador.	- marca; - slogan; - estrutura física; - uniformes dos funcionários; - comunicações de marketing; - documentos públicos.
Crenças e valores assumidos	Intermediário	São os princípios operacionais a partir dos quais os comportamentos dos membros de determinada organização são orientados.	- códigos de ética; - códigos de vestimenta.
Suposições básicas	Profundo	São a essência da cultura de uma organização. São formadas à medida em que certos valores são internalizados e inconscientemente compartilhados pelo grupo	- maneira de pensar; - modo de agir.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Schein (2009).

Afirma o autor que por estarem tão enraizadas na cultura da organização, as suposições básicas “tendem a não serem confrontadas ou debatidas e, por isso, são extremamente difíceis de mudar” (SCHEIN, 2009, p. 29).

Apesar deste ser o autor mais citado nos estudos sobre cultura organizacional, sua abordagem é considerada limitada por considerar as organizações como sistemas fechados e desconsiderar a influência do meio externo (PIRES e MACEDO, 2006). Já o conceito de Hofstede (1994) parte de uma visão antropológica, sistêmica aberta (CHANLAT, 1996), e é considerado mais abrangente por considerar imprescindível que se conheça o contexto em que a organização está inserida para que se compreenda a sua cultura (CASAGRANDE e MACHADO, 2016).

Para Hofstede (1991, p. 210), “cultura organizacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras”. Na década de 1970 este autor realizou um estudo comparativo, levantando dados sobre alguns aspectos considerados importantes e determinantes na formação dos traços culturais em organizações. A pesquisa

abrangeu mais de 70 países, dos quais ele usou os 40 maiores e depois ampliou a análise para 50 países e três regiões, dentre os quais o Brasil.

Essa pesquisa teve grande repercussão em virtude de sua amplitude territorial e diversidade de culturas alcançadas. Em relação à cultura dos países foram consideradas seis categorias: distância do poder; tendência a ser coletivista ou individualista; orientação masculina ou feminina; maneira de lidar com a incerteza; orientação a médio ou longo prazos; e, complacência ou repressão (PIRES e MACEDO, 2006).

Em relação às organizações, o estudo levantou seis variáveis diferenciadoras: orientação para processo ou para resultados; a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; empresa profissional ou paternalista; se era sistema aberto ou fechado; se utilizava controles rígidos ou relaxados; e, se voltava-se para normas ou pragmatismo (PIRES e MACEDO, 2006; HOFSTEDE, HOFSTEDE e MINKOV, 2010).

Essas variáveis deram origem ao modelo multifocal de Hofstede sobre cultura organizacional que consiste em uma ferramenta estratégica que apresenta seis dimensões ou variáveis autônomas e duas dimensões semiautônomas que são descritas no Apêndice B.

A partir da contribuição de Schein e Hofstede percebe-se que a cultura organizacional é uma variável complexa e de grande importância tanto para a manutenção e perpetuação de uma organização no tempo, quanto em momentos em que mudanças comportamentais do grupo são necessárias, destacando-se, para tanto, o papel dos líderes e o conhecimento profundo das dimensões culturais.

Quanto ao processo de formação e mudança da cultura não há muita divergência entre os autores: esta seria formada a partir da fundação das organizações com grande influência de seus fundadores e líderes, dos momentos críticos enfrentados, do mercado, mas também de seus colaboradores/funcionários, consolidando e perpetuando um padrão comportamental próprio (FREITAS, 1991; AQUINO, 1992; FREITAS, 1997; BERGAMINI, 2006). E, sendo formada por tantas variáveis, a cultura organizacional não é estática.

Apesar das mudanças na cultura serem um processo de longo prazo (SANTOS, 2000; TOMEI e RUSSO, 2013), ela está em contínua transformação (FREITAS, 1991; FREITAS, 1997). Nesse processo contínuo, a relação indivíduo-organização tem grande importância pois, assim como a empresa influencia no comportamento dos indivíduos, estes influenciam o processo de formação da cultura da empresa. Afinal, os indivíduos trazem consigo suas experiências, seus sentimentos, suas maneiras de ver e viver o mundo, suas habilidades e sua motivação, e por meio das inter-relações culturais individuais, a cultura organizacional pode ser moldada (AQUINO, 1992).

No tópico a seguir é apresentada a Cultura Ambiental, a origem dos estudos e sua ligação entre os estudos de cultura organizacional e sustentabilidade corporativa.

2.3 CULTURA AMBIENTAL

A ideia de cultura ambiental surgiu a partir de estudos sobre a efetividade na implementação de práticas de sustentabilidade nas organizações, que na literatura internacional é chamada de *Corporate Sustainability*, ou Sustentabilidade Corporativa (SC), e em linhas gerais seria a possibilidade da criação de valor por meio da execução de estratégias considerando restrições econômicas, ambientais e sociais (BANSAL, 2005).

Alguns autores como Baumgartner e Zielowski (2007), Baumgartner (2009) e Linnenluecke et al. (2009) defendem que a SC não deve se limitar a mudanças operacionais, mas abranger mudanças culturais e de atitude. Para superar as mudanças organizacionais em prol da sustentabilidade, as organizações precisam ir além de mudanças na tecnologia ou nos sistemas de gestão; faz-se necessário que haja mudanças na cultura organizacional (HARRIS e CRANE, 2002; BAUMGARTNER, 2009; LINNENLUECKE, RUSSEL e GRIFFITHS, 2009; LINNENLUECKE e GRIFFITHS, 2010).

Contemplando a questão da mudança cultural, Linnenluecke e Griffiths (2010) apresentam a SC como um conceito multifacetado que requer mudança e adaptação organizacional em vários níveis. Estes autores fazem um paralelo entre os níveis de adoção da SC, de acordo com vários autores, e as dimensões de cultura organizacional proposto por Schein (2009).

Quadro 5. Sustentabilidade Corporativa e as dimensões culturais de Schein

Fonte	Níveis de SC	Dimensões de CO	Fonte
Dunphy, Griffiths e Benn (2003)	Superficial → Soluções técnicas.	Superficial → Artefatos.	Schein (2009)
Crane (2000)	de Valor → Mudanças nos valores e crenças dos funcionários para valores mais éticos e responsáveis.	Intermediário → Crenças e valores assumidos.	
Purser e Petranker (2005)	Profundo → Mudança nas suposições básicas considerando a interdependência dos sistemas humanos e ecológicos.	Profundo → Suposições básicas.	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Linnenluecke e Griffiths (2010)

Como pode ser observado no Quadro 5, os estudos de Dunphy, Griffiths e Benn (2003), Crane (2000) e Purser e Petranker (2005), permeiam as diferentes dimensões da cultura organizacional (SCHEIN, 2009) e vão desde o mais superficial, com soluções técnicas que comunicam a todos os envolvidos com a organização sobre a adoção de princípios sustentáveis, integrando práticas e medidas de sustentabilidade em suas atividades (DUNPHY, GRIFFITHS e BENN, 2003); passando pelo nível de valor, quando os princípios de sustentabilidade são internalizados pelos funcionários e acarretam valores e crenças mais éticos e responsáveis (CRANE, 2000); e, chegando a níveis profundos, quando a adoção de princípios sustentáveis exige uma alteração de pressupostos básicos a respeito da interdependência dos sistemas humanos e ecológicos (PURSER e PETRANKER, 2005).

Harris e Crane (2002) apresentaram um modelo tridimensional (Figura 1) contendo os três principais desafios para a mudança de aspectos da cultura organizacional. Os autores tratam esse processo das organizações buscarem a sustentabilidade utilizando o termo *greening*, do inglês, que perde o sentido se traduzido para o português e, portanto, não é traduzido neste trabalho.

Figura 1. Profundidade, grau e difusão do *greening* da cultura organizacional



Fonte: traduzido de Harris e Crane, 2002, p. 222.

De acordo com esse modelo, os níveis de profundidade, difusão e grau constituem as três principais dimensões da cultura organizacional verde, sendo que: a profundidade de *greening* da cultura organizacional refere-se a quão intensamente os gestores valorizam estas iniciativas; o grau de *greening* da cultura organizacional refere-se a até que ponto os gerentes

sentem os valores e sentimentos pró ambientais se manifestarem nas criações e artefatos organizacionais; e a difusão de *greening* da cultura organizacional refere-se a quão amplamente os gestores acreditam que sentimentos e comportamentos pró ambientais são exibidos por toda a organização (HARRIS e CRANE, 2002).

Essas três dimensões foram mais delineadas pelos mesmos autores nos fatores reconhecidos como aspectos visíveis em uma mudança de cultura sustentável. Essas dimensões, que também podem ser observadas na Figura 1, incluem: crenças de desempenho, barreiras organizacionais, fragmentação cultural, resistência à mudança, eventos simbólicos, filosofias alternativas e macrocultura.

Conforme pode-se observar na Figura 1, as três primeiras dimensões (grau, difusão e profundidade) não impactam da mesma forma as dimensões visíveis. Crenças de desempenho e macrocultura são principalmente associados com o grau de cultura organizacional verde. As barreiras organizacionais e a fragmentação cultural estão principalmente associadas à difusão. E, eventos simbólicos, filosofias alternativas e resistência à mudança estão relacionados principalmente à profundidade.

No Quadro 6, estão descritas cada uma das sete dimensões visíveis de *greening* da cultura organizacional.

Quadro 6. Dimensões visíveis da cultura organizacional verde

Crenças de desempenho	Refere-se à relação entre valores sustentáveis e seus impactos nas medidas de desempenho tradicionais como vendas, lucros ou participação de mercado. (HARRIS E CRANE, 2002). Essa relação tem sido descrita como a percepção do funcionário sobre o sucesso organizacional, participação de mercado, rentabilidade, taxa de crescimento e inovação da organização em comparação com seus concorrentes (LEE e CHOI, 2003).
Desafios organizacionais	Referem-se aos comportamentos, sistemas e estruturas que limitam a difusão de crenças e atividades sustentáveis em uma cultura organizacional (HARRIS e CRANE, 2002). Exemplos de barreiras organizacionais podem incluir barreiras comportamentais (bloqueio), sistemas e estruturas inflexíveis (como burocracia), desafios de coordenação interfuncional (como divisões), tomada de decisão centralizada (que pode limitar a inovação ou autonomia), diversidade estrutural (limitando o consenso), o foco dos sistemas de informação, a política interna ou a resistência geral à mudança devido à natureza do comportamento humano (PORTER, GALLAGHER e LAWONG, 2016).
Eventos simbólicos	Referem-se aos símbolos e ações simbólicas, além de eventos que influenciam o processo de incorporação de valores sustentáveis em uma cultura. Estes podem ser de natureza negativa, e impedir a incorporação de valores sustentáveis, ou positivos, atuando como um catalisador para uma iniciativa de mudança. Estes podem impactar de forma assertiva a profundidade cultural de uma iniciativa de mudança de sustentabilidade. Em pesquisas anteriores, o impacto de tais eventos simbólicos tendia a mudanças positivas (PORTER, GALLAGHER e LAWONG, 2016).
Filosofias alternativas	Refere-se à abertura cultural para a inclusão da sustentabilidade ao foco principal da organização. É importante reconhecer a cultura dominante ao tentar se adaptar às iniciativas de sustentabilidade. Ao fazer isso, a adição da cultura de sustentabilidade será filtrada através da cultura dominante (PORTER, GALLAGHER e LAWONG, 2016).
Fragmentação cultural	Refere-se à medida em que os gerentes acreditam que a paisagem cultural da organização (MORGAN, 1996) é caracterizada pela presença de subculturas (SIEHL e MARTIN, 1984). Mais especificamente, o número, o tamanho e o poder das subculturas

	organizacionais podem ter um impacto direto (positivo ou negativo) na difusão de valores de sustentabilidade. As subculturas podem ser baseadas em geografia, grupos profissionais ou função (HARRIS e CRANE, 2002).
Resistência à mudança	Refere-se a um desafio injustificado, a um <i>status quo</i> aceito ou a um método ou processo tradicionalmente aceito. No trabalho original de Harris e Crane (2002) os participantes relataram essa resistência a um tipo de "moda de gestão". Hannan e Freeman (1977) argumentam que a adaptação das estruturas organizacionais às iniciativas ambientais ocorre no nível da população, com várias formas de disposição substituindo-se sequencialmente ao longo do processo de mudança. Eles argumentam ainda que as organizações têm fortes forças internas que inibem as iniciativas de mudança.
Macrocultura	Refere-se à forma com que a macrocultura (ambiente externo) e a cultura organizacional se relacionam. Quando essas duas facetas da cultura estão em contraste entre si a iniciativa de mudança verde pode estar em perigo. O grau em que os valores sustentáveis são vistos como prioridade na organização influencia o sucesso da iniciativa (PORTER, GALLAGHER e LAWONG, 2016).

Fonte: elaborado pela autora.

No próximo tópico são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na condução dessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atingir os objetivos deste trabalho, neste capítulo é realizado o delineamento dos procedimentos metodológicos, considerados fundamentais para a validação da pesquisa, de acordo com o que apregoam Bento e Ferreira (1983), Vergara (1998), Severino (2007) e Denzin e Lincoln (2018).

Neste trabalho, exploratório-descritivo (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998), optou-se por utilizar técnicas e procedimentos que o caracterizam como uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009; DENZIN e LINCOLN 2018), a ser realizada por meio de um estudo de caso (YIN, 2015), com dados a serem coletados a partir de análise documental (FLICK, 2009), observação direta participante (ADLER e ADLER, 1998; ROESCH, 1999; FLICK, 2009) e entrevista semiestruturada (TRIVINÕS, 1987; ROESCH, 1999; DENZIN e LINCOLN, 2017), e analisados a partir de uma postura interpretativa, utilizando-se da técnica de triangulação de dados (BENTO e FERREIRA, 1983; FLICK, 2009).

O trabalho caracteriza-se como exploratório-descritivo pois, em virtude de haver pouco conhecimento acumulado e sistematizado na área pesquisada (VERGARA, 1998) para a realidade brasileira, em um primeiro momento, a pesquisa exploratória permite que se procure suprir a necessidade de acumular conhecimento e experiência em torno do problema investigado, para desenvolver-se a partir de então, um estudo descritivo que, apresente com

propriedade os fatos e fenômenos da realidade investigada (TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998).

Afirma Vergara (1998, p. 45, grifo nosso), que a pesquisa descritiva pode inclusive “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza mas, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Estudos exploratório-descritivos colaboram para o desenvolvimento da pesquisa de natureza qualitativa que, de acordo Denzin e Lincoln (2018) envolve uma abordagem interpretativa e naturalista de seu objeto de estudo, significando que pesquisadores qualitativos estudam os fenômenos em seu cenário natural, buscando compreendê-los e interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles.

A pesquisa qualitativa orienta-se pela análise de casos concretos, considerando suas particularidades, a partir das atitudes e afazeres das pessoas em seus contextos locais, de acordo com o que afirma Flick (2009). Quando interessada em analisar significados subjetivos de problemas, acontecimentos ou práticas sociais, o faz por meio de coleta de dados não padronizados e análise de textos e imagens em vez de números e estatísticas. Já quando se interessa em frequências e distribuições de problemas, acontecimentos ou práticas, o faz coletando dados padronizados e usando números e estatísticas para analisá-los.

Este estudo encontra especial vínculo com o que afirma Roesch (1999, p. 155) sobre a escolha do método qualitativo para se realizar pesquisa:

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Dentre as possibilidades que a pesquisa qualitativa apresenta, para esta pesquisa, julga-se que o estudo de caso seja a estratégia mais acertada para atingir os seus objetivos por permitir um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, de acordo com Yin (2015). O mesmo autor define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (YIN, 2015, p. 17).

Para Bonoma (1985), este método é útil sempre que o fenômeno estudado for amplo e complexo, que a literatura for insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando determinado fenômeno não puder ser estudado fora do contexto no qual ele

naturalmente ocorrer. No Quadro 7 é apresentado o protocolo utilizado para a realização desse estudo de caso.

Quadro 7: Protocolo do estudo de caso

Protocolo utilizado na pesquisa	
Questão principal da pesquisa	Como a cultura organizacional influencia a implantação de políticas sustentáveis em um campus universitário brasileiro?
Principal objetivo	Examinar como a cultura organizacional influencia a implantação de políticas sustentáveis em um campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) com vistas a gerar informações que possam dar respaldo aos gestores de instituições de ensino superior na implantação de mudanças orientadas à sustentabilidade.
Sustentação teórica da pesquisa	A pesquisa está sustentada no referencial teórico dos temas: sustentabilidade nas IES, cultura organizacional e cultural ambiental.
Unidade de análise	Administração do CPAQ/UFMS.
Coleta de dados	Os dados e evidências foram colhidos no ambiente real.
Potenciais entrevistados	Direção do Campus
Período	Dezembro de 2017 a Março de 2018.
Local	Campus de Aquidauana da UFMS.
Validade do construto	Utilização de várias fontes de evidências: análise de documentos, observação participante e entrevista.
Questões do estudo de caso	As principais questões do estudo referem-se às práticas de sustentabilidade no CPAQ/UFMS.

Fonte: elaborado pela autora.

O CPAQ/UFMS, *locus* deste estudo de caso, foi selecionado principalmente por estar localizado em uma cidade reconhecida como Portal do Pantanal Sul-mato-grossense, um ecossistema que atrai turistas e pesquisadores de todo o mundo por sua diversidade e belezas naturais. Além disso o campus atua com o meio ambiente no ensino, pesquisa e extensão, principalmente nos cursos de Ciências Biológicas, Geografia e Turismo, mas também de forma transdisciplinar em todos os seus demais cursos.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, observação direta participante e entrevista semiestruturada. A opção pela utilização de fontes múltiplas de evidências foi escolhida, para a condução desta pesquisa, por sua importância para a maximização da validade do constructo e da confiabilidade das evidências na realização de estudos de caso, de acordo com o que afirma Yin (2015).

Iniciando pela análise documental, foram considerados os documentos produzidos por instâncias governamentais, entre eles, o Decreto nº 7.7746/2012, a Instrução Normativa nº 10/2012 e o Projeto Esplanada Sustentável; e pela UFMS, entre eles, o documento base do Sistema de Governança da Sustentabilidade (UFMS Sustentável), o Plano de Logística Sustentável da UFMS, bem como seus Planos de Ação e Relatórios Anuais. Para a seleção dos

mesmos, foram utilizados os critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e relevância defendidos por Scott (1990).

A utilização de análise documental, nesta pesquisa, ampara-se no entendimento de que os documentos podem ser esclarecedores para o entendimento das realidades sociais em contextos institucionais, e podem apresentar resultados significativos para a pesquisa quando utilizado em conjunto com outras formas de dados, desde que os contextos de produção e uso sejam levados em consideração (FLICK, 2009).

Como segunda estratégia, para coleta de dados, aparece a observação direta participante considerada importante para este trabalho pois possibilita a coleta de dados no ambiente em que as situações ou fenômenos normalmente acontecem, neste caso na organização, sem que haja intervenções no campo (ROESCH, 1999; FLICK, 2009). Nesse tipo de observação “o pesquisador segue o fluxo dos eventos” (ADLER e ADLER, 1998, p. 81) e “pode-se dizer que a pessoa do pesquisador é o *próprio* instrumento de pesquisa” (ROESCH, 1999, p. 169, grifo nosso).

Esse método será utilizado objetivamente para verificar o alinhamento entre discurso e prática organizacionais relacionados aos traços da cultura organizacional de acordo com as dimensões do modelo proposto por Hofstede (1991), em relação à sustentabilidade no CPAQ/UFMS.

No intuito de organizar a observação direta participante, foram delimitados, a partir da análise documental e do referencial teórico, pontos ou situações a serem observados e documentados partindo de anotações de campo descritivas (TRIVIÑOS, 1987), contendo o fenômeno em observação, o fato/situação observado e as circunstâncias nas quais o fenômeno foi observado.

Quadro 8: Exemplo de sistema de observação.

Fenômeno em observação	Divulgação/ Eventos simbólicos
O que foi observado	Na maioria das salas (de aula, de professores e do setor administrativo) e dos banheiros da Unidade I, da Unidade III e dos blocos 1 e 2 da Unidade II do campus observa-se a existência de adesivos do Programa UFMS Sustentável atentando para a economia de energia e água. No bloco 3, da Unidade II não há adesivos.
Circunstâncias	Visita aos locais. O bloco 3 foi inaugurado no ano de 2017, posterior portanto à campanha que distribuiu aqueles adesivos, realizada em 2015.

Fonte: elaborado pela autora

Completando a coleta de dados, será utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, que se caracteriza por partir de questões abertas básicas que interessam à pesquisa, normalmente

constantes de um roteiro de entrevista previamente elaborado com base em teorias e hipóteses mas, que oferece ao entrevistador certa flexibilidade de explorar outros pontos que lhe chamem a atenção durante a entrevista, contando que ao final desta todos os pontos do roteiro sejam trabalhados (TRIVINÕS, 1987; ROESCH, 1999; DENZIN e LINCOLN, 2017).

A entrevista foi realizada utilizando-se de questões abertas que, de acordo com Roesch (1999, p. 159), “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. O roteiro de entrevista foi formulado a partir das sete dimensões observáveis no processo de imbuir a sustentabilidade no contexto da organização, verificadas em pesquisa realizada por Harris e Crane (2002) e revisitada por Porter, Gallagher e Lawong (2016).

Com objetivo de acessar a visão global da gestão, foi entrevistado apenas o diretor do campus, o que satisfaz as necessidades desta pesquisa por apresentar a visão da gestão do campus a respeito do processo de mudança da cultura em direção a caminhos mais sustentáveis. O agendamento da entrevista foi realizado diretamente com o entrevistado, ocasião na qual foi realizada a entrega da carta de apresentação (Apêndice A).

Na ocasião da entrevista foi explicado o objetivo da pesquisa e da entrevista em si e, além disso, foi solicitada autorização para a gravação do áudio desta, a qual foi concedida e teve duração de 16 minutos e 34 segundos.

Tendo colhido os dados, foi utilizado o método de triangulação para verificar a existência de correlação (BENTO e FERREIRA, 1983) entre os aspectos culturais da organização e a implantação de políticas sustentáveis no CPAQ/UFMS. A triangulação, de acordo com Flick (2009), é uma técnica em que o pesquisador, buscando responder às questões de pesquisa, considera diferentes perspectivas sejam elas baseadas em diferentes métodos e/ou abordagens teóricas ou, diferentes tipos de dados no contexto das perspectivas teóricas aplicadas a estes.

Por fim, de acordo com Flick (2009), a triangulação contribui para a promoção da qualidade na pesquisa pois produz conhecimento em vários níveis, possibilitando ir além do conhecimento adquirido a partir de apenas uma abordagem ou um tipo de dados.

No tópico a seguir é apresentada a caracterização do caso e a descrição das práticas relacionadas à sustentabilidade no Campus de Aquidauana da UFMS.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO E DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

4.1 O CAMPUS DE AQUIDAUANA

O CPAQ é um dos Campi mais antigos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e existe, desde o ano de 1970, mas, nem sempre teve este nome. A princípio foi Centro Pedagógico de Aquidauana, da Universidade Estadual de Mato Grosso (CPA/UEMT).

Com a divisão do Estado, em 1978, e a federalização da universidade em 1979, o Centro passou a constituir uma unidade da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com o nome de Centro Universitário de Aquidauana (CEUA/UFMS) e, posteriormente, já no ano 2000, passou a se chamar Campus de Aquidauana (CPAQ/UFMS).

O Campus, que funciona em três unidades na cidade de Aquidauana-MS, oferece 10 cursos de graduação (Bacharelado em Administração, Licenciatura em Ciências Biológicas, Licenciatura em Geografia, Bacharelado em Geografia, Licenciatura em História, Licenciatura Intercultural Indígena, Licenciatura em Letras – habilitações em Português/Espanhol, Português/Inglês e Português/Literatura, Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Matemática e Bacharelado em Turismo) e 1 curso de Pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado em Geografia).

Quanto aos recursos humanos, de acordo com levantamento realizado em janeiro de 2018, o campus conta com 49 Técnicos-administrativos e 80 docentes em seu quadro de pessoal, além de 26 funcionários terceirizados que atuam nos serviços de limpeza, segurança patrimonial e transporte (motorista).

Juntamente com a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul e Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, o CPAQ exerce papel importante ao destacar a cidade de Aquidauana como cidade universitária, atuando na formação profissional de acadêmicos advindos de diversas localidades, com destaque para as cidades circunvizinhas como Anastácio, Dois Irmãos do Buriti, Miranda, Bodoquena e Nioaque.

Quanto aos seus aspectos culturais, de acordo com as dimensões autônomas do Modelo Multidimensional de Hofstede (2010), o campus caracteriza-se por:

- ter uma cultura orientada a processos, quando os dias de trabalho são bastante padronizados e os servidores se concentram na maneira como as tarefas são executadas;
- ter uma cultura em situação de equilíbrio quando se analisa a orientação para o trabalhador versus orientação para o trabalho, pois ao mesmo tempo em que se cobra a execução

do trabalho, há certa flexibilidade para atender às necessidades específicas de cada servidor, contanto que haja justificativa;

- ter uma cultura onde a disciplina de trabalho é rígida, já que na universidade a maioria das atividades é realizada de acordo com normas internas (resolução, portarias, instruções de serviço) ou externas (instruções normativas, portarias ministeriais e leis);

- ser uma organização de característica profissional, em que a identidade dos servidores é determinada com relação ao trabalho que estes executam e em que há abertura para exposição de críticas e novas ideias;

- ter uma cultura predominantemente aberta na qual servidores novos são bem recebidos e geralmente adaptam-se rapidamente; e,

- ter uma cultura com orientação para normas, em virtude da natureza pública de sua atuação. Não há muita margem para atender a anseios específicos dos clientes (no caso, os discentes) ou da comunidade externa.

4.2 AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO CPAQ

Como membro da UFMS, ente fundacional da União, o CPAQ está submetido à legislação federal concernente à sustentabilidade, a qual foi considerada quando da elaboração do documento base do Sistema de Governança da Sustentabilidade (UFMS Sustentável) (UFMS, 2014b) e do Plano de Logística Sustentável da UFMS (UFMS, 2014a), que se constituem nas diretrizes para a implementação de práticas de sustentabilidade no âmbito institucional.

O UFMS Sustentável foi instituído em maio de 2013, inspirado no Projeto Esplanada Sustentável de iniciativa conjunta dos Ministérios de Planejamento, do Meio Ambiente, de Minas e Energia e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, e de adoção voluntária para os demais entes da União.

Além da legislação, o documento atende ainda aos princípios da Declaração de Talloires, documento internacional assinado pela UFMS, já tratado no item 2.1, e tem como objetivo “tornar a UFMS ecologicamente sustentável, íntegra, socialmente articulada e financeiramente equilibrada na execução eficiente de suas atividades” (UFMS, 2014b), o que permite afirmar que o Programa UFMS Sustentável sustenta-se sobre os três pilares do Desenvolvimento Sustentável:

- Ambiental: “... ecologicamente sustentável...”
- Social: “... socialmente articulada...”
- Econômico: “... e financeiramente equilibrada...”

Com o objetivo de verificar a visão do gestor do Campus, foi questionado o que ele entendia por Sustentabilidade. Em suas palavras:

“Sustentabilidade seria isso: um conjunto de ações que você manteria, ou na instituição ou você particularmente, tendo alguns encaminhamentos de vida com o objetivo de preservar sobretudo as questões ambientais mesmo.”

Em sua declaração percebe-se o foco do discurso na sustentabilidade ambiental e no decorrer da entrevista aparecem também as vertentes social e econômica. O foco na sustentabilidade econômica é evidenciado quando a redução dos gastos com energia, água e combustíveis são colocados como prioridades entre as ações de sustentabilidade do Campus, uma necessidade repassada pela Administração Central da UFMS.

A vertente social aparece de forma mais tímida, na realização de projetos de extensão e participação dos cursos em eventos de iniciativa da comunidade externa, como limpeza do rio, plantio de árvores e combate à dengue, por exemplo.

O Decreto 7.746, de 05 de junho de 2012 (BRASIL, 2012b) e a IN N°10 (BRASIL, 2012a) constam entre os Marcos Normativos do programa UFMS Sustentável. A instituição procedeu à elaboração do seu Plano de Gestão de Logística Sustentável a partir de dezembro de 2012 mas, este foi implementado somente em outubro de 2014.

De acordo com o Art. 2º da Resolução N° 124/2014 do Conselho Diretor (UFMS, 2014a):

O Plano de Gestão de Logística Sustentável da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PLS) constitui-se no conjunto de diretrizes e ferramentas de planejamento, de execução, de monitoramento, de avaliação e de ações corretivas, com as suas devidas responsabilizações, para a busca contínua do estabelecimento de melhores práticas de sustentabilidade e de racionalização de gastos e de processos no âmbito institucional, objetivando a excelência de gestão e a redução contínua de impactos ambientais de suas atividades.

Para a operacionalização do PLS, anualmente, no período de 2014 a 2016, foram aprovados os Planos de Ações para o ano seguinte, contendo as macroáreas (energia elétrica, coleta seletiva, deslocamento de pessoal e de material, água e esgoto, compras e contratações sustentáveis, qualidade de vida no trabalho, e, práticas de sustentabilidade), e para cada uma delas: os objetivos, as ações propostas, o(s) setor(es) responsável(eis), o cronograma, o indicador, a meta e os recursos necessários para a execução.

Nos anos de 2015, 2016 e 2017 foram apresentados os Relatórios das ações realizadas respectivamente dos anos 2014, 2015 e 2016. Até o presente momento não há Plano de Ações aprovado para 2018, nem relatório das ações desenvolvidas em 2017.

Quanto ao Decreto n.º 7.746/2012, que regulamenta o art. 3º da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública federal, não cabe ao campus as contratações, que são todas centralizadas na Coordenadoria de Gestão de Materiais, ligada à Pró-Reitoria de Administração, mas cabe a este a gestão destes contratos.

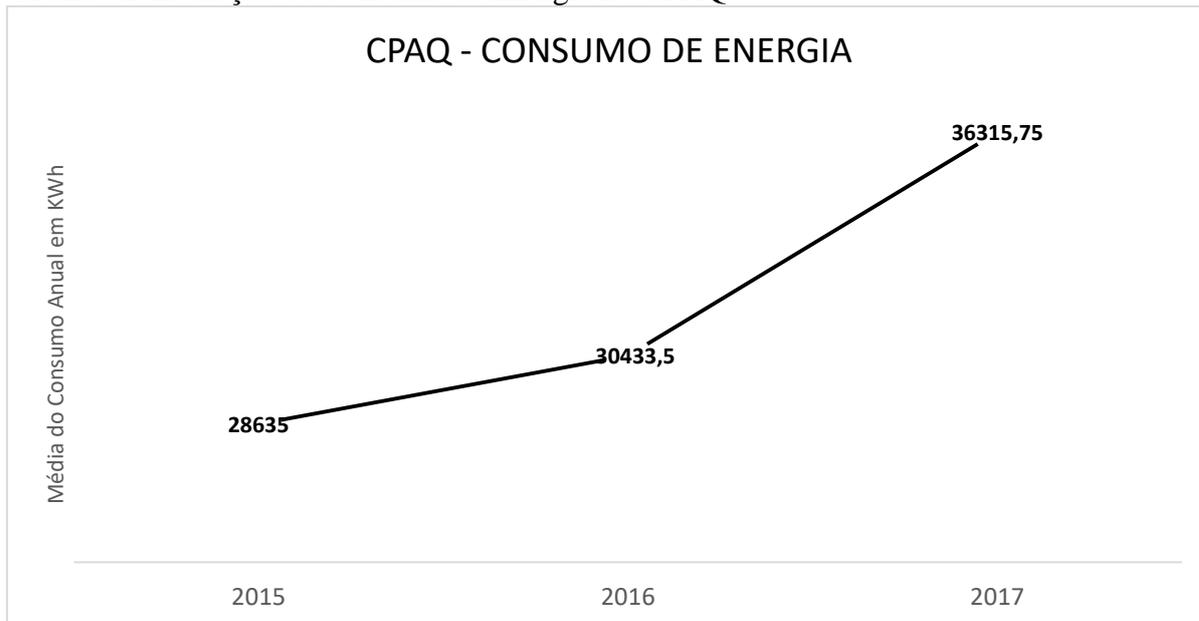
O artigo 16 deste decreto, associado ao art. 4º da IN nº 10/2012 estabelece a elaboração e execução obrigatória de Planos de Logística Sustentável (PLSs) por parte dos entes da administração pública federal (BRASIL, 2012a; 2012b), apontando os temas mínimos e tópicos obrigatórios a serem considerados pelos órgãos durante a elaboração do PLS no que tange às práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços, os quais estão contemplados no PLS da UFMS (MALDONADO, AZEVEDO e CASAGRANDA, 2017).

Apesar de não haver um plano de ações específico para o campus, no CPAQ é possível identificar algumas ações de sustentabilidade relacionadas ao plano de ações institucional, como: implantação do SEI (Sistema Eletrônico de Informações), cotas de impressão, adesivos de economia de energia e água, lixeiras de separação de lixo, e o oferecimento do curso “Inovação e Sustentabilidade”, à distância, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho no ano de 2015.

A seguir são apresentadas as principais práticas do CPAQ em relação a variáveis de sustentabilidade.

4.2.1 Energia Elétrica

A partir das contas mensais e da média do consumo anual, observou-se a evolução do consumo de energia elétrica no CPAQ e constatou-se um aumento de mais de 20% no período de 36 meses (janeiro de 2015 a dezembro de 2017). As médias anuais de consumo estão representadas no Gráfico 1.

Gráfico 1. Evolução do Consumo de Energia no CPAQ.

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar do aumento do consumo nos três últimos anos, o consumo de energia elétrica foi destacado pela gestão do campus como uma das áreas prioritárias a ser trabalhada em relação à sustentabilidade no CPAQ, com meta de redução de 30% estabelecida pelo governo federal por meio da Portaria N° 23, de 12 de fevereiro de 2015, emitida pelo Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

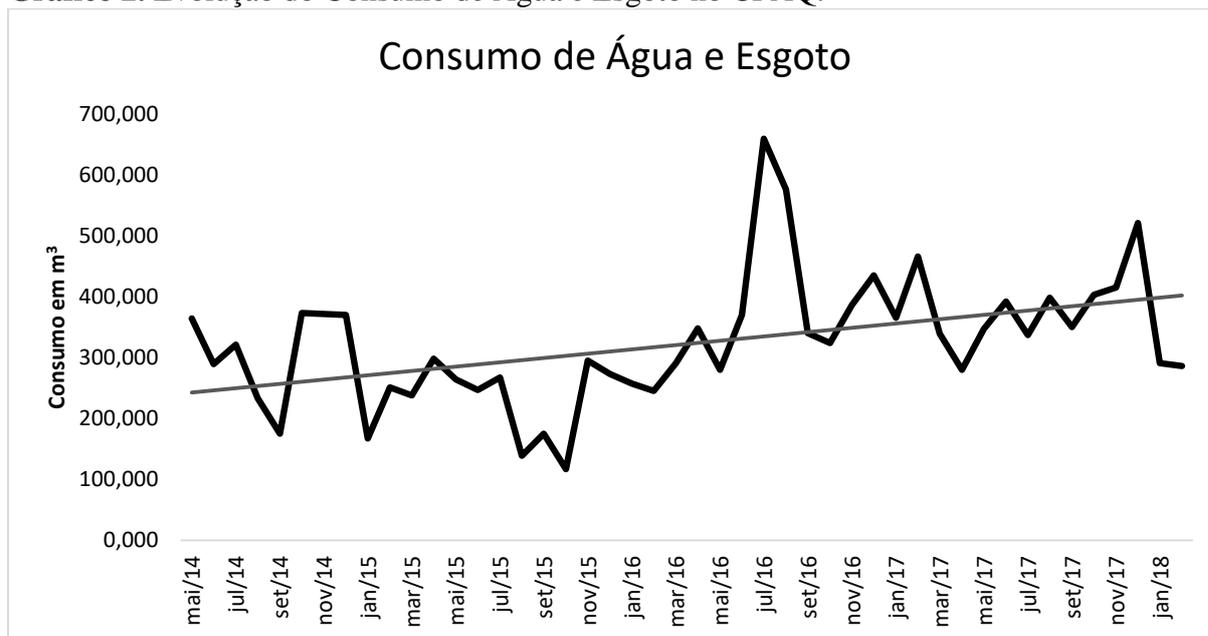
Nesse sentido, em entrevista, o diretor do campus destacou que, paulatinamente, os aparelhos de ar-condicionado antigos, que consomem muita energia, estão sendo trocados por modelos mais econômicos, bem como as lâmpadas que estão sendo substituídas por outras mais eficientes.

O diretor destacou ainda, na entrevista, a necessidade de se trabalhar melhor a consciência da comunidade acadêmica para o uso racional dos recursos e, com relação a isso, foi observado durante a realização desta pesquisa, por várias vezes, salas vazias com luz e ar-condicionado ligados, mesmo naquelas salas que contam com os adesivos de “desligue luz e ar-condicionado”, afixados no ano de 2015 como parte das ações do programa UFMS Sustentável. Verificou-se ainda que somente no Bloco C novo da Unidade II, entregue no ano de 2017, não há esses avisos.

4.2.2 Água e esgoto

Observou-se, a partir das contas mensais, a evolução do consumo de água e esgoto no CPAQ no período de maio de 2014 a fevereiro de 2018 e apesar do consumo ter sido bastante variável, como pode-se observar no Gráfico 2, nota-se uma linha de tendência em sentido ascendente.

Gráfico 2. Evolução do Consumo de Água e Esgoto no CPAQ.



Fonte: Elaborado pela autora

Observando as contas mensais verificou-se que: a Unidade III paga sempre a tarifa pelo consumo mínimo; nas Unidades I e II a variação do consumo está relacionada, principalmente, ao calendário acadêmico (nos períodos de recesso acadêmico o consumo reduz), à época do ano (nos meses em que as temperaturas são tipicamente mais elevadas o consumo foi maior) e a limpeza das caixas d'água (quando nota-se as maiores variações em virtude de no processo ter que se esvaziar e depois encher novamente as caixas).

Em entrevista, o gestor do campus afirmou que a redução do consumo de água é atualmente um dos principais focos da administração, com objetivo de redução nas contas. Ressaltou problemas estruturais que podem dificultar a redução do consumo por falta de recurso para resolvê-los. Citou como exemplo o caso de uma torneira estragada:

“Tem questões que a universidade mesmo tem que rever. Você vê, hoje nós temos uma torneira ali no banheiro que está estragada, está vazando água lá, mas nós não temos o recurso agora para ir lá e comprar aquela torneira. Como que nós vamos resolver isso, né? Então são

questões que nós estamos colocando para a Administração Central para achar os caminhos para a gente resolver esses problemas que são impactantes”.

Foi observado, em um dos laboratórios, que no processo de destilação, para a obtenção de um litro de água destilada, são gastos 47 litros de água tratada, que é jogada no ralo. De acordo com a técnica de laboratório, esta água poderia ser utilizada para qualquer coisa, mas o problema seria apenas a falta de um reservatório.

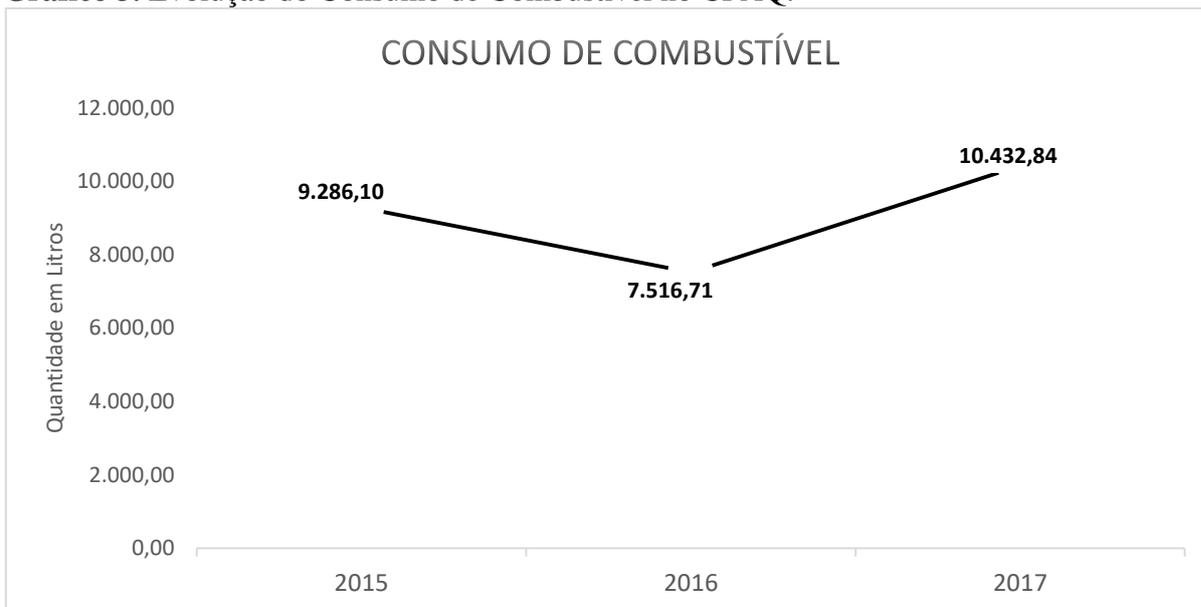
Em entrevista o gestor acrescentou:

“Nós poderíamos realizar aqui ações do tipo “captação de água”, por exemplo, para... mas é aquela questão, depende de investimento né... como é que você vai fazer um reservatório ali para coletar água dos telhados se você não tem recurso para fazer isso? Ou para fazer galerias, sei lá. Então a gente acaba esbarrando nisso, mas a preocupação há, obviamente, e a gente tem procurado de todas as formas, aí com o auxílio dos colegas fazer ações. Pretendemos fazer mais, mas obviamente, sempre com esse foco aí de despertar num primeiro momento a consciência e depois, obviamente a prática sustentável de toda a nossa comunidade”.

4.2.3 Combustível

Outro ponto destacado pela gestão do campus como foco das ações para um campus mais sustentável é a redução do consumo de combustível. No Gráfico 3 é apresentado o consumo anual em litros de combustível (gasolina e diesel), entre os anos de 2015 e 2017 e a variação do consumo nos últimos três anos não demonstra uma tendência de elevação ou de baixa no consumo de combustíveis.

A Coordenação Administrativa atribuiu a redução do consumo em 2016 a um longo período que a maioria dos veículos da frota ficaram parados por falta de manutenção e atribuiu o aumento do consumo em 2017 a três fatores: o retorno da utilização dos veículos que estavam parados; a contemplação de vários projetos do Campus no Edital “Demanda de Campo” e à chegada de mais um motorista terceirizado, que possibilitou a liberação de mais saídas do Campus.

Gráfico 3. Evolução do Consumo de Combustível no CPAQ.

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a direção do campus, a administração central da UFMS tem sinalizado a destinação de cotas de combustível para as suas unidades administrativas, com vistas a reduzir o consumo:

“Vão ser feitos encaminhamentos [quanto ao combustível], vão ser destinadas no caso cotas para as unidades, então, usou aquela cota não tem mais o que fazer. Então, isso vai obrigar a gente a fazer um realinhamento.”

Atualmente o CPAQ conta com uma frota de seis veículos (um Fiat Siena, um Fiat Doblô, um Fiat Uno, uma Ford Ranger, uma Van e um Microônibus), que são utilizados no atendimento às questões administrativas e às aulas de campo, com atenção especial às últimas, que são consideradas indispensáveis principalmente nos cursos de Ciências Biológicas, Geografia Licenciatura, Geografia Bacharelado, Mestrado em Geografia e Turismo, conforme expresso em seus Projetos Pedagógicos.

Recentemente a direção do campus e toda a sua equipe que antes atendia na Unidade I, passou a atender na Unidade II, com o intuito de ficar mais próxima à comunidade acadêmica, mas também, para diminuir os deslocamentos dos veículos entre as unidades no atendimento às questões administrativas, esperando assim que haja redução do consumo de combustível.

4.2.4 Consumo de papel

Não há registro a respeito do consumo de papel ao longo do tempo no CPAQ mas, de acordo com a Coordenação Administrativa do campus, setor responsável pela reposição do material de consumo, houve redução no consumo de papel nos últimos anos. Foi informado que há uma cota de cinco caixas de resma de papel por mês para o campus no almoxarifado e, que durante algum tempo essa quantidade não supria as necessidades do campus, que precisava buscar outras alternativas para comprar mais papel, situação que não vem acontecendo atualmente.

Duas práticas de sustentabilidade estão ligadas a esta redução do consumo de papel no campus: a primeira, de iniciativa local, são as cotas de impressão; e, a segunda, a nível institucional, é o SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

As cotas de impressão foram implementadas no CPAQ em abril de 2014 como forma de enfrentamento ao desperdício de papel que se observava no campus. De acordo com o Técnico de Informática, que acompanhou o processo, à época era desperdiçada uma média de duas caixas de resmas de papel ao mês.

Nessa iniciativa foi estipulado o quantitativo de 100 impressões e 100 cópias por servidor (técnico e docente) e 300 impressões e 300 cópias para os docentes que ocupam cargo de coordenação. O Técnico de Informática ressaltou que há uma certa flexibilidade e as cotas podem ser ampliadas desde que o servidor justifique a demanda. Por exemplo, quando há a realização de eventos no campus o coordenador do projeto e sua equipe podem solicitar a ampliação desta para atender à necessidade temporária.

O técnico relatou ainda que houve um período de adaptação, que durou aproximadamente seis meses, em que aconteceram muitas reclamações mas, que depois disso os servidores se acostumaram e atualmente não há problemas em relação a isso.

Já o SEI, que foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e, posteriormente, cedido sem ônus para outras instituições como uma solução de processo eletrônico, no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional, e atualmente é considerado um projeto estratégico para toda a administração pública (MEDEIROS, 2015), foi implementado no campo de ação da UFMS em agosto de 2017, como parte do processo de modernização da instituição (MONTANHA, 2017).

A inovação, a economia do dinheiro público, a transparência administrativa, o compartilhamento do conhecimento produzido e a sustentabilidade estão entre as premissas que amparam a implantação desse sistema (MEDEIROS, 2015), e com pouco mais de seis meses

de sua implantação na UFMS se observam os seus benefícios com a redução do consumo de papel, maior agilidade na tramitação dos processos e menor tempo de resposta a estes, colaborando com a eficiência da administração pública.

Questionado sobre a forma que as pessoas reagiram a essas mudanças, o diretor do campus afirmou que nos dois casos, à época da implantação, várias pessoas o procuraram para reclamar mas, disse que o momento passou.

“Hoje bem menos né, tende a diminuir até o momento que caia na normalidade e as pessoas se acostumem. Mas, geralmente, quando há uma mudança há uma reclamação.”

4.2.5 Gerenciamento dos Resíduos

A Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010), determina a elaboração de um Plano de Gerenciamento de Resíduos dos resíduos no âmbito institucional, mas até o presente momento a UFMS não conta com tal.

Nos laboratórios do CPAQ adota-se a prática de separar os resíduos altamente poluentes (nitrato de prata e cloreto de mercúrio), reagentes vencidos, vidraria quebrada, agulhas e seringas, que ficam armazenados até que haja a coleta, que é providenciada pela Administração Central da UFMS e realizada por uma empresa especializada.

Os atuais galões de armazenamento do nitrato de prata e do cloreto de mercúrio são datados de 2011 e estão na metade da capacidade, indicando que as coletas desse material não precisam ser tão frequentes. Já a quantidade de reagentes vencidos e separados para coleta demonstram a necessidade de recolhimento mais frequente. De acordo com informação da técnica do laboratório onde são armazenados esses materiais, desde o ano de 2016 não há coleta.

Os demais resíduos são neutralizados antes de serem descartados nas pias e caírem na fossa séptica, sem risco de contaminação do solo ou do lençol freático.

Em relação a outros resíduos, constatou-se a existência de lixeiras de coleta seletiva (papel, plástico, vidro e metal) e de lixo comum, bem como a ausência das mesmas para lixo orgânico, em todos os blocos do CPAQ.

No âmbito da UFMS, a responsabilidade pela coleta Seletiva é delegada à empresa terceirizada que presta serviço de limpeza (UFMS, 2018). No CPAQ a referida empresa tem parceria com uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis da cidade de Aquidauana. Observou-se que a coleta não é realizada com uma periodicidade fixa. Na prática, a cooperativa busca o material quando é avisada sobre o acúmulo do material.

Decorrente disso, houve períodos em que se observou acúmulo de material, principalmente papelão, nas caçambas de lixo e, de acordo com a Coordenação Administrativa (COAD) do Campus isso ocorre porque não compensaria para a cooperativa, em virtude do baixo valor de mercado do material reciclável, o deslocamento até o campus para coletar pouco material e, ao mesmo tempo, não há no Campus um local melhor do que as caçambas de lixo para o acondicionamento desse material até que esse possa ser coletado.

Na Tabela 1 são demonstrados os quantitativos de material recolhido pela cooperativa, de acordo com os recibos de doação disponibilizados pela COAD:

Tabela 1. Material reciclável entregue à cooperativa de catadores

Tipo de material	Mês/Ano					
	12/2015	03/2016	10/2016	02/2017	06/2017	08/2017
Papel	34 kg	9 kg	-	145 kg	40 kg	-
Papelão	46 kg	54 kg	48 kg	60 kg	20 kg	31 kg
Plástico branco	4 kg	12 kg	142 kg	-	-	3 kg
Galão plástico	4 kg	-	6 kg	10 kg	6 kg	4 kg
Revistas	-	-	-	-	117 kg	-
Latinha	2 kg	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados da tabela acima pode-se afirmar que os resíduos sólidos recicláveis separados com mais frequência no CPAQ, no período de dezembro de 2015 a agosto de 2017, foram: papel, papelão, plástico branco e galão plástico.

4.2.6 Educação Ambiental

De acordo com a Lei 9.795/1999, Lei de Educação Ambiental, que "dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental", em seu Art. 3º, inciso II, incumbe "às instituições educativas, promover a educação ambiental de maneira integrada aos programas educacionais que desenvolvem".

Em cumprimento a esta legislação a educação ambiental é contemplada em todos os Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em disciplinas, principalmente optativas, mas há o comprometimento de desenvolver-se o tema de forma transdisciplinar nas demais disciplinas dos cursos, por meio da contextualização do conhecimento, utilizando-se situações problematizadoras nas quais estes aspectos sejam discutidos (UFMS, 2017, UFMS, 2016, UFMS, 2014).

Conteúdo específico sobre gestão ambiental, sustentabilidade e/ou desenvolvimento sustentável constam nos Projetos Pedagógicos dos cursos de Geografia Licenciatura, Geografia Bacharelado, Administração, Turismo e Ciências Biológicas.

Identificou-se ainda que no CPAQ, no período de cinco anos (2013 a 2017), foram desenvolvidos vinte projetos de ensino, pesquisa ou extensão, que de alguma forma abordaram os temas da educação ambiental, sustentabilidade ambiental ou gestão ambiental.

4.3 OS ASPECTOS VISÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE

Neste ponto apresentam-se os aspectos da cultura organizacional do CPAQ que podem influenciar a implementação dos programas ou ações de sustentabilidade, de acordo com o modelo proposto por Harris e Crane (2002), assim como com a percepção do gestor do campus e do mesmo modo com o que foi observado durante o período da pesquisa.

Em relação à “Crenças de Desempenho”, o gestor do campus acredita que a redução dos custos e a criação de uma consciência coletiva pró ambiental, no meio da comunidade acadêmica, são os resultados esperados quando se adotam práticas de sustentabilidade no campus. Em suas palavras:

“O principal desafio hoje é fazer com que toda a nossa comunidade tenha essa consciência e pratique as questões sustentáveis em todos os sentidos”.

“[A Administração Central] tem cobrado redução de custos, [...] principalmente essa questão da energia, da água e dos combustíveis”.

Durante o período de observação não foram constatadas atitudes sustentáveis notadamente motivadas por uma melhoria no desempenho do campus; não foram verificados objetivos e/ou metas claramente definidos ou resultados das ações em desenvolvimento no campus.

Sob o prisma “Desafios organizacionais”, o entrevistado destacou, nesse quesito, a falta de recursos para investimento na área de sustentabilidade que muitas vezes não é considerada prioridade.

“Nós temos limitações sim, mas aí já é uma questão de repasse federal. Nós não temos como gerar renda para esse fim, nós dependemos de repasse[...] Não é todo ano que você tem o orçamento sendo repassado integralmente, né. O financeiro, às vezes, é muito menor, sobretudo para investimento, né”.

“Se programa, se põe até no Plano de Ação [...] mas aí, aquilo que envolve recurso financeiro nós vamos possivelmente ter mais problemas para levar adiante. Então as vezes é

melhor você ter algumas atitudes aqui, internamente, que vão diminuir os consumos desses itens aí que causam danos, do que você investir”.

Observou-se a estrutura dos processos administrativos, também como um fator limitador da manutenção de práticas sustentáveis no campus. No período em que foram realizadas as observações, identificou-se, por exemplo, algumas torneiras estragadas nos banheiros, desperdiçando água. Consultada a COAD, obteve-se a informação de que as torneiras estariam sendo trocadas no momento, mas que no ano todo de 2017 não houve manutenção nos banheiros do campus por problemas no processo licitatório.

Quanto à “Fragmentação Cultural”, o gestor afirmou que nunca percebeu movimentos contrários à implantação de práticas sustentáveis no campus e que considera normal que haja um período de adaptação, sempre que são propostas novas rotinas de trabalho.

“Explicitamente nunca percebi isso. Às vezes, o que se percebe é o não comprometimento com a causa [...] Mas geralmente quando há uma mudança há uma reclamação, que tende a diminuir até o momento que caia na normalidade e as pessoas se acostumem”.

Durante o período de observação não foram identificadas atitudes de grupos de interesse contrárias às práticas de sustentabilidade no campus.

A respeito do “Eventos Simbólicos”, o diretor afirmou que há um esforço para dar mais visibilidade às questões sustentáveis, mas que as ações também envolveriam aplicação de recursos financeiros, com os quais o campus não conta no momento.

“Temos tentado, inclusive planejamos agora recentemente na recepção dos calouros o plantio de árvores [...] Na unidade, se você observar, nós aumentamos em grande quantidade, as árvores, e plantaremos agora mais 200 mudas[...] Agora nós dependemos muito também daquela questão do recurso [...] Então a gente acaba esbarrando nisso, mas a preocupação há, obviamente, e a gente tem procurado de todas as formas, aí com o auxílio dos colegas realizar ações”.

Foi observado que na maioria das salas (de aula, de professores e do setor administrativo) e dos banheiros da Unidade I, da Unidade III e dos blocos A e B da Unidade II do campus há adesivos do Programa UFMS Sustentável atentando para a economia de energia e água. Já no bloco C, da Unidade II não há esses adesivos, o que é justificado em virtude do bloco ser novo e ter sido entregue em período posterior à campanha que distribuiu tais adesivos para afixação.

A presença das próprias lixeiras de coleta seletiva, que estão espalhadas por todo o campus, por seu caráter colorido e chamativo, podem ser consideradas símbolos de uma iniciativa de sustentabilidade. Por outro lado observou-se a ausência de quaisquer referências às ações de sustentabilidade no site do CPAQ na internet, nem em sua rede social.

Em relação às “Filosofias Alternativas”, o gestor percebe a inserção de assuntos sobre sustentabilidade no cotidiano da universidade em virtude, principalmente, da adaptação dos Planos Pedagógicos dos cursos de graduação à legislação ambiental, referindo-se à obrigatoriedade de um conteúdo mínimo sobre educação ambiental em todos os cursos, mas acrescenta a necessidade de trazer isso para a prática.

“Esse é um cuidado que a gente tem tido agora no realinhamento dos nossos PPCs e essa questão da sustentabilidade, das questões ambientais na verdade, estão em voga até por conta dos encaminhamentos do MEC né. Então a gente tem necessariamente discutido isso. E aí agora, eu percebo assim que há a necessidade de levarmos mais para as questões práticas também, que isso não fique só no documento.”

Não se observou oposição à inclusão de filosofias sustentáveis à filosofia dominante no campus.

Quanto ao fator “Macrocultura”, o gestor julga pequena a influência dela na implantação de práticas de sustentabilidade no campus. Afirmou, quanto ao âmbito governamental, que o problema não é falta de legislação ambiental, que o problema está na execução e, que as campanhas do governo deveriam ser mais agressivas. E, quanto à comunidade externa, chamou a atenção para a falta de uma cultura sustentável.

“O problema não é nem a legislação, o problema é a execução disso.”

“Acho que tinha que ter uma campanha mais pesada aí, principalmente da parte do governo né, uma coisa meio que cotidiana mesmo né. As mídias tinham que estar com isso no dia a dia [...] porque infelizmente as pessoas ainda não têm essa consciência.”

Observou-se a influência do governo por meio da imposição de normas regulamentadoras, como aquelas que motivaram a adequação dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação, para a inclusão de conteúdo mínimo sobre Educação Ambiental. Não foi observada influência da comunidade externa na implantação de práticas de sustentabilidade no campus.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS

A análise e discussão das evidências deste estudo foi realizada sob a ótica do referencial teórico apresentado e foi organizada em duas etapas: primeiramente, apresenta-se a relação entre desafios culturais e práticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade percebidas no campus; e posteriormente discorre-se sobre evidências empíricas e o modelo de cultura ambiental proposto por Harris e Crane (2002).

5.1 RELAÇÃO ENTRE DESAFIOS CULTURAIS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE

Embora a redução do consumo de energia, água e combustível terem sido expostas como prioridade para a gestão do campus, observou-se que nos últimos anos houve aumento no consumo de energia e água. Quanto ao consumo de combustível, os dados apresentados não permitem afirmar uma tendência de aumento mas pode-se afirmar que não houve redução.

Percebe-se na questão do consumo de energia que, ao menos parte do problema, de acordo com o relatado na entrevista com o gestor e com o que foi observado, está relacionado à falta de consciência de parte da comunidade acadêmica em relação à economia de energia. Nesse sentido ações pró-sustentabilidade poderiam ser desenvolvidas, no intuito de conscientizar a comunidade acadêmica para o uso racional da energia, estimulando a mudança de hábitos do tipo desligar a luz e ar-condicionado das salas que não estiverem sendo ocupadas.

Já o aumento do consumo de água está relacionado, em grande parte, a problemas estruturais e falta de manutenção que se observa, por exemplo, no grande número de torneiras estragadas e no grande desperdício de água no processo de fazer água destilada em laboratório. Na vertente cultural seria importante o estímulo de atitudes que gerem economia como, por exemplo, a utilização mínima de água nas atividades de limpeza.

Quanto ao consumo de papel, percebe-se que as ações desenvolvidas para a redução têm obtido sucesso, e que a manutenção dessas ações é importante para a sustentação dos bons resultados.

Analisando as práticas de gestão de resíduos verificou-se o cumprimento das normas estabelecidas. Como a destinação dos resíduos é terceirizada, o papel do campus está restrito às atividades de coleta e armazenamento do material. O depósito dos resíduos dos laboratórios é adequado pois, o material fica em local seguro e arejado. Já o armazenamento do material reciclável é, por vezes, precário, ficando acumulado em local aberto à espera da coleta.

Quanto à educação ambiental pode-se afirmar que os Projetos Pedagógicos, de todos os cursos de graduação do campus, contemplam pelo menos o conteúdo mínimo exigido pelo Ministério da Educação e se comprometem a trabalhar a temática da educação ambiental de forma transversal em todas as disciplinas dos cursos.

Chama a atenção o fato de somente nos cursos de Bacharelado e Licenciatura em Geografia, uma disciplina voltada especificamente para a temática, ter caráter obrigatório. Nos demais cursos a disciplina é optativa e, portanto, não há garantia que estas sejam ofertadas periodicamente, deixando a tarefa de transmitir os valores de preservação ambiental, com a

inserção de tópicos e discussões que incluam esta temática, a cargo de cada docente, em todas as disciplinas dos cursos, o que torna-se uma tarefa bastante difícil.

Ao relacionar o desempenho dessas práticas às características da cultura do campus, percebe-se que quanto mais medidas restritivas são tomadas, melhores são os resultados das ações, como pode-se verificar no caso das realizadas com intuito de reduzir o consumo de papel. A primeira ação, que designou cotas de impressão aos servidores, reduziu o desperdício de papel pois, a partir daquele momento, as impressões passaram a ser mais planejadas. Já a segunda ação, configurada pela implantação do SEI, reduziu drasticamente a necessidade de impressão de documentos.

Por outro lado, como exemplo do que não tem dado certo, pode-se citar o caso do consumo de energia. Como foi afirmado pelo gestor do campus, o governo federal estipulou uma meta de redução de 30% no consumo de energia, referindo-se ao disposto na Portaria Nº 23, de 12 de fevereiro de 2015, emitida pelo Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O que se observou porém, no período de 2015 a 2017, foi um acréscimo de mais de 20% no consumo de energia. Não há limitação de consumo, não há instruções práticas para a economia de energia e a única ação de divulgação refere-se aos adesivos remanescentes de ação da campanha UFMS Sustentável, realizada em 2015.

Percebe-se um gargalo importante e talvez até preocupante na questão do consumo de água que também apresenta tendência de aumento, assim como o consumo de energia. Porém, entende-se que problema aqui seja primeiramente estrutural; que se as torneiras funcionassem corretamente e o sistema de manutenção fosse eficiente, o desperdício já seria minimizado, e conseqüentemente o consumo de água reduziria.

Observada a cultura do CPAQ e as práticas de sustentabilidade em implementação no campus, faz-se a seguinte leitura: havendo normatização das práticas e viabilização de recursos para a execução, as ações tendem a ser bem sucedidas, pois a cultura do campus é tipicamente orientada a processos.

Fazendo um paralelo das práticas adotadas no campus com as dimensões de Cultura Organizacional de Schein (2009) e os níveis de Sustentabilidade Corporativa propostos por Linnenluecke e Griffiths (2010), percebe-se que o Campus de Aquidauana ainda está no nível superficial.

Soluções técnicas começam a ser tomadas, porém, os recursos financeiros limitados, que não permitem o investimento em soluções mais sustentáveis, como por exemplo, a implantação de sistemas de captação e reutilização de água; instalação de placas de energia

solar e de sensores de presença para ligar e desligar as luzes automaticamente; troca de todos os aparelhos de ar-condicionado por modelos mais econômicos, entre outros, restringem a atuação da gestão do campus neste sentido.

Porém, nota-se uma ferramenta que não depende de recursos financeiros e tem sido subutilizada pelo campus: seus canais de comunicação. Não há na página do campus na internet, nem em sua página no Facebook menção à intenção de se fazer um campus mais sustentável.

5.2 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E O MODELO DE CULTURA AMBIENTAL PROPOSTO POR HARRIS E CRANE (2002)

A partir dos resultados apresentados é possível afirmar que há muito a ser trabalhado na cultura organizacional do campus, no processo para ser tornar mais orientada à sustentabilidade.

Iniciando pela crença de desempenho ou medidas de desempenho, percebe-se a necessidade de deixar mais claro à comunidade acadêmica os objetivos da implementação das ações de sustentabilidade no campus, bem como os resultados alcançados. Em entrevista, o gestor citou como medidas de desempenho, a redução dos custos operacionais e a conscientização ambiental da sociedade, porém, não há referência a esta questão em documentos ou materiais de comunicação do campus.

Quanto aos desafios organizacionais, impõe-se uma questão de difícil solução que é a escassez de recursos para investimento pela qual passam as universidades federais brasileiras, na atualidade. A dúvida se haverá ou não recurso, paralisa quaisquer planos da gestão do campus, no que se refere a grandes investimentos na área da sustentabilidade.

Os eventos simbólicos constituem uma dimensão que poderia ser muito mais explorada no campus, para atrair a atenção da comunidade acadêmica para a temática, tanto com a utilização de seus canais de comunicação na internet quanto em ações programadas em comemoração, por exemplo, aos dias da árvore, da água, da Terra. Hoje em dia, os eventos simbólicos limitam-se aos adesivos do Programa “UFMS Sustentável”, à presença das lixeiras de coleta seletiva e do desenvolvimento de projetos pelos cursos.

Como filosofia alternativa, a sustentabilidade tem o potencial de ser absorvida a contento pela cultura dominante do campus, que é a educação. As regulamentações fizeram o seu papel quando impuseram um conteúdo mínimo de educação ambiental, a ser tratado em todos os cursos de graduação, cabendo a estes colocar em prática o desenvolvimento do conteúdo de forma específica, bem como transdisciplinarmente.

Quanto à fragmentação cultural, no campus não foram identificadas ações contrárias, realizadas por grupos de interesses ou categorias profissionais específicas à implementação de ações de sustentabilidade, o que caracteriza um ambiente propício a novas ações, projetos ou programas com a finalidade de tornar o campus mais sustentável.

Considera-se que a resistência a mudança observada no campus seja normal dado que é momentânea. Quando elas acontecem registram-se reclamações mas, com o tempo as pessoas tendem a se acostumar com a nova realidade e estas se dissipam. Essa característica da cultura demonstra que se as ações forem bem delimitadas e expostas à comunidade, elas tendem a se desenvolver a contento.

Quanto à macrocultura, percebe-se claramente a interferência de normas governamentais motivando a implantação de ações de sustentabilidade, da mesma forma que a redução do repasse de recursos pelo governo federal, cerceia o investimento institucional na implantação de programas, projetos e ações voltados para esta temática.

6 PLANO DE AÇÃO

A partir da análise dos dados, que permitiu avaliar o papel da cultura organizacional no processo de tornar o Campus de Aquidauana mais sustentável, desenvolveu-se um plano contendo propostas de ações com o objetivo de colaborar com a efetividade das iniciativas de sustentabilidade no Campus, tanto as já implementadas quanto futuras.

Esta pesquisa não pretende impor metas e prazos para a execução deste Plano de Ação, descrito no Quadro 9, mas, propõe a constituição de uma Comissão Permanente que faça os encaminhamentos das ações de sustentabilidade no âmbito do Campus.

Quadro 9. Plano de Ação

O que?	Como?	Quem?
Promover a consciência ambiental	Afixar novos adesivos orientando para o uso racional dos recursos.	Comissão e Gráfica UFMS
	Realizar campanhas de sustentabilidade nas mídias sociais do Campus.	Comissão em conjunto com a área de Comunicação
	Realizar eventos pontuais de conscientização, por exemplo, nos Dias da Árvore, da Água e da Terra.	Comissão em conjunto com os cursos de graduação
	Divulgar à comunidade uma agenda contendo os propósitos sustentáveis do Campus.	Comissão em conjunto com a Gestão do Campus
	Divulgar periodicamente o resultado das ações.	Comissão

Promover a integração da sustentabilidade à filosofia institucional	Incentivar o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão com a temática da sustentabilidade em todos os cursos do Campus.	Gestão do Campus em conjunto com os Colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes dos cursos
Instituir práticas para redução efetiva de desperdício de recursos	Inutilizar torneiras e válvulas de descarga com vazamento até que sejam consertadas.	COAD
	Instruir os servidores a desligarem os aparelhos de ar-condicionado quando as salas forem ficar desocupadas por tempo prolongado.	Direção
	Instruir os servidores a desligarem os computadores ao final do expediente.	Direção
	Promover o treinamento ambiental dos servidores terceirizados, para um efetivo manejo dos recursos hídricos e materiais de limpeza.	Direção

Fonte: elaborado pela autora.

As ações constantes neste plano envolvem toda a comunidade acadêmica e a sua execução depende mais de planejamento e organização do que da aplicação de recursos financeiros e, sendo assim, é considerado plenamente executável na situação de restrição orçamentária pela qual passa a universidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa, que consistiu em examinar como a cultura organizacional influencia a implantação de políticas sustentáveis em um campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) com vistas a gerar informações que possam dar respaldo aos gestores de instituições de ensino superior na implantação de mudanças orientadas à sustentabilidade, foi atingido integralmente.

A situação do CPAQ/UFMS, no período de realização desta pesquisa, retrata um movimento lento, motivado majoritariamente por regulamentações externas às quais a universidade é submetida, rumo a futuros mais sustentáveis, em uma cultura organizacional dependente do estabelecimento de normas e procedimentos internos bem definidos para que haja coesão e efetividade nas suas ações.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade da gestão do campus e da universidade buscarem meios para irem além da atual realização pontual de ações de sustentabilidade, pois estas têm surtido pouco ou nenhum efeito positivo no sentido de tornar o campus mais sustentável.

O estudo concluiu que para o desenvolvimento de uma cultura orientada à sustentabilidade no CPAQ é necessário que a gestão do campus levante a discussão sobre o

tema, investindo esforços na Educação Ambiental de toda a comunidade acadêmica, buscando a sensibilização e conscientização em relação às causas ambientais, para que assim possa apropriar-se das ações institucionais no estabelecimento de seus próprios objetivos sustentáveis.

Durante a realização deste estudo identificou-se duas áreas nas quais a literatura brasileira ainda é carente e que, por isso, foram consideradas como limitações para o aprofundamento desta pesquisa, mas, por outro lado, se apresentam também como oportunidade para novos estudos. A primeira trata da viabilidade da implementação de sistemas de gestão ambiental em organizações públicas brasileiras, que se apresenta como um enorme desafio para os gestores públicos. E a segunda aborda a cultura ambiental nas organizações públicas e privadas brasileiras, tema ainda pouco explorado em estudos internacionais e inédito no país até o presente momento.

REFERÊNCIAS

ADLER, P. A.; ADLER, P. Observational Techniques. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2. p. 39-79.

ALSHUWAIKHAT, H.M.; ABUBAKAR, I. An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 16, p. 1777-1785, 2008.

AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo. Atlas, 1992.

BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2015.

BAUMGARTNER, R. J. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. **Sustainable Development**, v. 17, n. 2, p. 102-113, 2009.

BAUMGARTNER, R. J., ZIELOWSKI, C.. Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 13, p. 1321-1327, 2007.

BEKESY, S. A.; SAMSON, K.; CLARKSON, R. E.. The failure of non-binding declarations to achieve university sustainability: a need for accountability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 8, n. 3, p. 301-316, 2007.

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. D.. A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. **Revista de Administração Pública**. v. 17, n. 4, p. 4-39, 1983.

BERGAMINI, C.W.. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BONOMA, T. V.. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v.12, n.2, p. 199-208, 1985.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988.

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____. **Lei Nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____. **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/16938.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____. **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/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa Nº 01**, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa Nº 10**, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_23960118_INSTRUCAO_NORMATIVA_N_10_DE_12_>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria Interministerial Nº 244**, de 6 de junho de 2012. Institui o Projeto Esplanada Sustentável – PES. Disponível em: <www.agu.gov.br/page/download/index/id/10725318>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____. **Decreto N° 5.773**, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 20 nov 2017.

_____. **Decreto N° 5.940**, de 25 de outubro de 2006. Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

_____. **Decreto N° 7.746**, de 5 de junho de 2012. Estabelece critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm>. Acesso em: 3 ago 2017.

CAMERON K. S.; QUINN, R. E.. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. São Francisco, Jossey-Bass, 2006.

CASAGRANDE, R.M.; MACHADO, D. D. P. N. Cultura Organizacional como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 81-94, 2016.

CHAVES, V. L. J.; AMARAL, N. C. Política de financiamento da educação superior – análise dos Planos Nacionais de Educação pós-constituição/1988. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 1, p. 43-55, 2014.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COLLINS, F.L. International students as urban agents: international education and urban transformation in Auckland, New Zealand. **Geoforum**, v. 41, n. 6. p. 940-950, 2010.

Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CORTESE, A. D. The critical role of higher education in creating a sustainable future. **Planning for Higher Education**, v.31, n. 3, p. 15-22, 2003.

CRANE, A.. Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. **Greener Management International**, v. 12, p. 49-62, 1995.

CRANE, A.. Corporate greening as amoralization. **Organizational Studies**, v.21, n.4. p. 673-693, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **Handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, c2018.

DUNPHY, D. C.; GRIFFITHS, A; BENN, S.. **Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future**. Londres: Routledge, 2003.

EKINS P.; SIMON S.; DEUTSCH, L.; FOLKE, C.; DE GROOT, R.. A Framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. **Ecological Economics**, v.44, n.2-3, p.165-185, 2003.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v.36, n.2, p.90-100, 1994.

ELTON, L.. Dissemination of innovations in higher education: a change theory approach. **Tertiary Education and Management**, v. 9, n. 1, p. 199-214, 2003.

FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L. Cultura e Valores Organizacionais em uma Universidade Federal Brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 69-87, 2012.

FINEMAM, S. Emotional subtexts in corporate greening. **Organizational Studies**, v. 17, n. 3, p. 479-500, 1996.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 4 ed. Londres: Sage, 2009, 518 p.

FRANCO, S. C. **Plano de Gestão de Logística Sustentável e seus Indicadores: o requisito mínimo de divulgação, conscientização e capacitação nas universidades federais**. 2016. 140 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Superior de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande. 2016.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GONÇALVES, L. F. T. **O direito ambiental como instrumento de gestão da empresa contemporânea**. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, 2007.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J.. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HARRIS, L.; CRANE, A.. The greening of organizational culture: management views on the depth, degree, and diffusion of change. **Journal of Organizational change Management**, v.15, n. 3, p. 214-234, 2002.

HASNA, A. M. Sustainability classifications in engineering: discipline and approach. **International Journal of Sustainable Engineering**, v.3, n.4, p.258-276, 2010.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London, UK: McGraw-Hill. 1991.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Londres: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Nova York: McGraw-Hill. 2010.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, process, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LEVY, B. L. M.; MARANS, R. W.. Towards a campus culture of environmental sustainability: recommendations for a large university. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 13, n. 4, p. 365-377, 2012.

LINNENLUECKE, M.K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.

LINNENLUECKE, M. K., RUSSEL, S. V., GRIFFITHS, A. Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 7, p. 432–452, 2009.

LOZANO, R.. Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9-11, p. 787-796, 2006.

LOZANO, R.; CEULEMANS, K.; ALONSO-ALMEIDA, M.; HUISINGH; D.; LOZANO, F. J.; WAAS, T.; LAMBRECHTS, W.; LUKMAN, R.; HUGÉ, J.. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. **Journal of Cleaner Production**, v.108, p.1-18, 2014.

LUCCHESI, M. A. S.. **A universidade no limiar do terceiro milênio**: desafios e tendências. Santos: Leopoldinaum, 2002.

MALDONADO, A. C.; AZEVEDO, D. B.; CASAGRANDA, Y.. Plano de Gestão de Logística Sustentável: Um Estudo na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. In: I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, 3, 2016, Curitiba. **Anais ...** Disponível em: < <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41451.pdf> >. Acesso em: 29 jan 2018.

MEDEIROS, H. **Sobre o SEI**, 2015. Disponível em: < <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>>. Acesso em: 10 abr 2018.

MONTANHA, M. M. **SEI entra em operação no dia 1º de agosto**, 2017. Disponível em: <<https://digital.ufms.br/sei-entra-em-operacao-no-dia-1o-de-agosto/>>. Acesso em: 10 abr 2018.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana**: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao:, Universidad de Deusto, 1989.

PROCEL EPP - **Eficiência Energética nos Prédios Públicos**. Disponível em: <<http://www.procelinfo.com.br/data/Pages/LUMIS623FE2A5ITEMID5C0D828A5E894B4AA0280C96CCED1760PTBRIE.htm>>. Acesso em: 3 ago 2017.

PEREIRA, G. S. M.; JABBOUR, C.; OLIVEIRA, S. V. W. B.; TEIXEIRA, A. Greening the campus of a brazilian university: cultural challenges. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 15, n. 1, p. 34-47, 2014.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n.1, p. 81-105, 2006.

PORTER, T; GALLAGHER, V. C.; LAWONG, D..The greening of organizational culture: revisited fifteen years later, **American Journal of Business**, v. 31, n. 4, p.206-226, 2016.

POSNER, S. M.; STUART, R.. Understanding and advancing campus sustainability using a system framework. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 14, n. 3, p. 264-277, 2013.

PURSER, R. E.; PETRANKER, J.. Unfreezing the future: exploring the dynamic of time in organizational change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 182-203, 2005.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANTOS, N. M. B. F.. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S.. Sustentabilidade e Desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, v. XVII, n. 1, p. 1-22, 2014.

SCHEIN, E. H.. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHLEMPER JUNIOR, B.R. Universidade e Sociedade. In: VAHL, T.R.; MEYER JUNIOR, V.M.; FINGER, A.P. (Orgs). **Desafios da administração universitária**. Trabalhos

apresentados no Seminário Internacional de Administração Universitária (1989). Florianópolis: ed. UFSC, 1989.

SCOTT, J. A.. **Matter of record**: documentary sources in social research. Cambridge: Polity, 1990.

SLIMANE, M.. Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. **Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p.92-99, 2012.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SIEHL, C.; MARTIN, J.. The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A.. STEWART, R. (Orgs). **Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership**, Nova York: Pergamon Press, 1984.

SILVA, D. F.; LIMA, G. F. C.. Empresas e meio ambiente: contribuições da legislação Ambiental. **INTERthesis**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 334-359, 2013.

SYLVESTRE, P.; MCNEIL, R.; WRIGHT, T.. From Talloires to Turin: A Critical Discourse Analysis of Declarations for Sustainability in Higher Education. **Sustainability**, v.5, n. 4, p. 1356-1371, 2013.

SHRIBERG, M.. Institutional assessment tools for sustainability in higher education: strengths, weaknesses, and implications for practice and theory. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.3, n. 3, p. 254-270, 2002.

SHRIBERG, M.. Toward sustainable management: the University of Michigan Housing Division's approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 10, n. 1, p. 41-45, 2002.

SOUSA, M. C. P.; MADRUGA, L. R. R. G. **Sustentabilidade nas universidades federais à luz da legislação no Brasil**. In: 3º Fórum Internacional Ecoinovar, 2014, Santa Maria, RS.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L.. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 3, p. 503-515, 2006.

TOMEI, P. A.; RUSSO, G. M.. Práticas metodológicas em administração: o caso da utilização da Metodologia-Q como ferramenta para pesquisa e diagnóstico da cultura organizacional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 1, p. 9-37, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFMS. Conselho Diretor. **Resolução Nº 124, de 9 de outubro de 2014**. Implementa o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

UFMS. Pró-Reitoria de Infraestrutura. **Instrução de Serviço Nº 196, de 28 de novembro de 2014**. Instituir o Sistema de governança da sustentabilidade da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS Sustentável).

UFMS. **Relatório de Gestão do Exercício 2017**. Campo Grande, 2018. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/03/14.Relat%C3%B3rio_de_Gest%C3%A3o%20%80%93Exerc%C3%ADcio_2017-1.pdf>. Acesso em: 19 abr 2018.

UNESCO. **World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action**. World Conference on Higher Education, Paris, França, 5-9 out/1998.

UNESCO. **Educação para um futuro sustentável**: uma visão transdisciplinar para ações compartilhadas. Brasília: Ed. Ibama, 1999.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R.. **Organizational behavior**: Securing competitive advantage. Nova York: Routledge, 2010.

WRIGHT, T. S. A.. Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher Education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 3, n. 3, p. 203-220, 2002.

WRIGHT, T.. The evolution of sustainability declarations in higher education. In: CORCORAN, P. B.; WALSH, A. E. J. (Eds.). **Higher Education and the Challenge of**

Sustainability: problematics, promise and practice. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2004.

WRIGHT, T. S. A.. Sustainability, Internationalization and Higher Education. In: KREBER, C.. Internationalizing the Curriculum in Higher Education (Ed.), San Francisco: Jossay-Bass, 2009.

VELAZQUEZ, L; MUNGUIA, N.; PLATT, A.; TADDEI, J.. Sustainable university: what can be the matter? **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9, p. 810-819, 2006.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa ao CPAQ

À Direção do Campus de Aquidauana da UFMS

Senhor Diretor,

Estou realizando uma pesquisa de mestrado que tem como tema a “Sustentabilidade em um campus universitário: o papel da cultura organizacional” por meio da ESAN/UFMS.

Apesar de muitos estudos abordarem a questão da sustentabilidade e a importância da cultura organizacional para a efetividade de programas e ações pró ambientais, verifica-se que internacionalmente há carência de pesquisas que abordem o tema da Cultura Ambiental e que no Brasil esse tema é inédito.

Considerando que as Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras sofrem com a falta de recursos financeiros e ao mesmo tempo precisam cumprir normas e legislações ambientais que demandam esses recursos, considera-se que a mudança da cultura organizacional direcionada a atitudes mais sustentáveis pode possibilitar a maximização dos resultados das ações de sustentabilidade, mesmo aquelas desenvolvidas isoladamente.

Desta forma, faz-se necessário conhecer as ações sustentáveis desenvolvidas no campus e as dimensões visíveis do processo de mudança de sua cultura em busca da sustentabilidade para que ao final da pesquisa seja possível tanto contribuir com esse tema ainda não explorado no Brasil, quanto propor possíveis ações para uma mudança mais efetiva da cultura rumo a uma universidade sustentável.

Assim, solicitamos autorização para realizar observações diretas nas três unidades do CPAQ/UFMS e a vossa participação nesta pesquisa acadêmica por meio de uma entrevista que demandará de 30 a 60 minutos de vossa atenção e que consistirá em questões sobre os aspectos visíveis da mudança da cultura ambiental.

Desde já, agradeço pela colaboração.

Leiza Inara Vargas dos Santos

Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFMS

APÊNDICE B – Modelo Multifocal de Hofstede

1	Orientação para processos versus orientação para objetivos (dimensão autônoma)
	<p>Dimensão mais estreitamente relacionada à eficácia da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em uma cultura orientada a processos, os funcionários se concentram na maneira como seu trabalho precisa ser feito. Isso significa que as empresas com esta orientação têm dias de trabalho bastante padronizados e evitam riscos. - Em uma cultura orientada a objetivos, as pessoas se concentram no resultado do trabalho e são conduzidas por metas. A cultura orientada a resultados envolve mais riscos, mas é mais eficiente. Acontece que certos tipos de organizações simplesmente não exigem que riscos sejam tomados, como é o caso de algumas instituições governamentais que se limitam a serviços burocráticos e atividades rotineiras.
2	Orientação para o trabalhador versus orientação para o trabalho (dimensão autônoma)
	<p>Dimensão mais relacionada à filosofia de gestão.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em uma cultura muito orientada ao trabalhador, os sentimentos deste são levados em consideração e um desempenho inferior pode até ser entendido. - Em uma cultura muito orientada a resultados, exerce-se muita pressão sobre seus funcionários, o que pode gerar esgotamento e insatisfação. <p>Considera-se que o ideal seja uma situação de equilíbrio onde as particularidades do trabalhador são levadas em consideração até certo ponto mas, resultados justos também são cobrados.</p>
3	Disciplina de trabalho frouxa versus disciplina de trabalho rígida (dimensão autônoma)
	<p>Dimensão relacionada ao nível em que o trabalho é estruturado e controlado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Culturas em que a disciplina de trabalho é muito frouxa, revelam estrutura interna solta, falta de previsibilidade e pouco controle e disciplina. Nestas podem haver muitos improvisos e surpresas. - Culturas onde a disciplina de trabalho é muito rígida, revela o inverso, as pessoas são pontuais, sérias e muito conscientes dos custos.
4	Paternalista versus Profissional (dimensão autônoma)
	<ul style="list-style-type: none"> - Em uma organização paternalista os funcionários se identificam fortemente com o chefe e/ou com a unidade em que trabalham e isso pode ser bom ou ruim a depender da forma com que esta relação é conduzida. Se esta relação for muito forte, pode se tornar disfuncional à medida que atitudes críticas são rejeitadas e novas ideias são condenadas. No entanto, se esta relação for balanceada, o resultado pode ser um alto nível de lealdade entre a equipe. - Em uma organização profissional a identidade de um empregado é determinada pelo cargo e/ou pelo conteúdo do trabalho. Neste caso as críticas são ouvidas e aceitas e a apresentação de novas ideias é estimulada. Entretanto, uma cultura muito profissional pode não fazer sentido para todo tipo de organização, pois pode dificultar as rotinas diárias à medida que tudo será questionado.
5	Sistema aberto versus sistema fechado (dimensão autônoma)
	<p>Dimensão relacionada à facilidade/dificuldade de se acessar uma organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em uma cultura muito aberta, os recém-chegados são bem-vindos imediatamente. Acredita-se que em organizações com esta característica, quase todos se encaixam. - Em uma organização muito fechada é o inverso. As informações são tratadas com muito cuidado e não devem vazar e, por isso, os recém-chegados tendem a não se sentir bem-vindos e devem provar-se primeiro.
6	Orientação normativa versus orientação pragmática (dimensão autônoma)
	<ul style="list-style-type: none"> - Uma cultura com orientação para normas é impulsionada pelo conhecimento exato de seu trabalho e do que acredita-se ser melhor para o cliente, com base na ideia de que a ética empresarial e a honestidade são mais importantes e que se conhece o que é bom para o cliente e para o mundo em geral. - Em uma cultura de orientação pragmática, a ênfase está em atender aos requisitos do cliente. Neste caso os resultados são mais importantes e prevalece uma atitude prática e por vezes não ética. <p>Esta dimensão se difere da primeira pelo fato de, neste caso, não serem os resultados impessoais em risco, mas a satisfação do cliente</p>
7	Grau de aceitação do estilo de liderança (dimensão semiautônoma)
	<p>Está de certa forma ligada à dimensão “orientação a processos versus orientação a resultados”. Essa dimensão é percebida subjetivamente por cada indivíduo e mesmo que determinado gerente trate todos da mesma maneira, pessoas com diferentes origens, preferências e especialidades podem perceber o estilo de liderança de forma diferente. Porém, como a cultura mede tendências e não percepções individuais, essa dimensão discute as tendências.</p>
8	Grau de identificação com a organização (dimensão semiautônoma)

Está ligada à dimensão “orientação para normas versus orientação pragmática”, e mostra em que grau os grupos identificam-se com a organização em sua totalidade. As pessoas podem se identificar fortemente com diferentes, todos ou nenhum dos aspectos de uma empresa, quais sejam: os objetivos internos, o cliente, o próprio grupo e/ou com o chefe direto e toda a organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hofstede, Hofstede e Minkov (2010).

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

	Constructo	Autor(es)	Roteiro
	Introdução		O que é sustentabilidade para você? Você conhece o Plano de Gestão de Logística Sustentável e a Governança de Sustentabilidade da UFMS? Cite algumas atitudes sustentáveis que são desenvolvidas no campus.
1	Confiança na execução	Harris e Crane (2002)	1) Como você percebe a necessidade ou não necessidade de adoção de práticas de sustentabilidade para o bom desempenho do campus?
2	Desafios ou limitações organizacionais		2) De acordo com a sua percepção, existem sistemas ou estruturas institucionais que dificultam a difusão de valores e atitudes sustentáveis campus? 2.1) Quais seriam estes?
3	Fragmentação cultural		3) Qual a sua percepção a respeito da influência das subculturas organizacionais, ou seja, dos diversos grupos de interesse, na difusão de valores sustentáveis no contexto do CPAQ?
4	Resistência à mudança		4) Qual a sua percepção a respeito de resistência dos servidores quanto à implantação de ações de sustentabilidade desenvolvidas no campus?
5	Eventos Simbólicos		5) Quais são as ações desenvolvidas no campus para manter em foco as ações de sustentabilidade?
6	Filosofias alternativas		6) Tendo em vista que a educação é a principal atividade do campus, como você percebe a inclusão da educação ambiental nos currículos e de ações de sustentabilidade na vivência universitária?
7	Macroculutura		7) Como você percebe a influência do ambiente externo (governo e comunidade externa) na adoção de valores sustentáveis na universidade.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Harris e Crane (2002)

APÊNDICE D – Observações

Fenômeno em observação	Divulgação/ Eventos simbólicos
O que foi observado	Na maioria das salas (de aula, de professores e do setor administrativo) e dos banheiros da Unidade I, da Unidade III e dos blocos 1 e 2 da Unidade II do campus observa-se a existência de adesivos do Programa UFMS Sustentável atentando para a economia de energia e água. No bloco 3, da Unidade II não há adesivos.
Circunstâncias	Visita aos locais. O bloco 3 foi inaugurado no ano de 2017, posterior portanto à campanha que distribuiu aqueles adesivos, realizada em 2015.

Fenômeno em observação	Divulgação/ Eventos simbólicos
O que foi observado	Tanto no site institucional quanto na rede social do campus foi observada a ausência de menção a ações de sustentabilidade.
Circunstâncias	Visita aos sites.

Fenômeno em observação	Utilização da Energia
O que foi observado	- aumento do consumo nos últimos três anos; - utilização desnecessária de luz e ar-condicionado quando salas estão vazias.
Circunstâncias	Comportamento e análise das contas mensais.

Fenômeno em observação	Utilização da Água
O que foi observado	- para fazer 1 litro de água destilada gasta-se 47 litros de água tratada, que vai para o ralo; - torneiras estragadas causado desperdício de água; - os valores das contas de água vêm aumentando nos últimos anos.
Circunstâncias	Análise das contas mensais.

Fenômeno em observação	Economia de Papel
O que foi observado	Após a implantação das cotas de impressão
Circunstâncias	Análise do relatório de consumo.

Fenômeno em observação	Utilização das lixeiras de separação de resíduos
------------------------	--

O que foi observado	Há lixeiras de separação de resíduos (papel, vidro, plástico e metal) na área externa de todos os blocos do CPAQ. Não há lixeiras para resíduo orgânico. Foi observado e confirmado por meio de relato do pessoal da limpeza que muitas vezes encontra-se tipos diferentes de resíduos na mesma lixeira, até mesmo resíduos orgânicos. Além disso, observou-se ainda muito lixo jogado no chão.
Circunstâncias	Análise da rotina.

Fenômeno em observação	Tratamento dos resíduos dos laboratórios
O que foi observado	1) Há separação dos resíduos poluentes: nitrato de prata e cloreto de mercúrio. De acordo com a técnica de laboratório esses resíduos são armazenados no laboratório e coletados por uma empresa especializada. Os atuais galões de armazenamento são datados de 2011 e estão na metade da capacidade. A técnica garantiu os demais resíduos são neutralizados antes de serem descartados nas pias. 2) Há separação dos reagentes vencidos, vidraria quebrada e seringas, que também são guardados separadamente até que a empresa responsável pela coleta busque o material. De acordo com a técnica de laboratório já a dois anos não é realizada a coleta. A técnica garantiu que esses produtos jamais são descartados no lixo comum.
Circunstâncias	Visita <i>in loco</i> e conversa com o responsável técnico.

Fenômeno em observação	Coleta seletiva
O que foi observado	Acumulo de papel nas lixeiras onde são concentrados os resíduos. De acordo com a Coordenação Administrativa, há um acordo com uma associação de catadores da cidade mas ocorre que os catadores preferem deixar juntar o material e buscar quando tem uma quantidade maior,
Circunstâncias	Análise da rotina.

Fenômeno em observação	Integração da sustentabilidade à atividade principal da instituição, no caso a educação/ Filosofias alternativas
------------------------	--

O que foi observado	Foi observado que, inclusive em cumprimento à legislação, a educação ambiental está contemplada nos Projetos Pedagógicos de todos os cursos de graduação do campus. Estas constam principalmente entre as disciplinas optativas, com exceção de um curso em que consta entre as disciplinas obrigatórias. Há ainda o compromisso de tratar do assunto de forma transdisciplinar em todas as disciplinas dos cursos.
Circunstâncias	Consulta aos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.

Fenômeno em observação	Sustentabilidade como tema de projetos/ Filosofias alternativas
O que foi observado	Foi observado que no período de cinco anos (2013-2017), foram executados 20 projetos que de alguma forma abordaram os temas da educação ambiental, sustentabilidade ambiental ou gestão ambiental, entre os quais: 3 de pesquisa; 7 de ensino; e, 10 de extensão.
Circunstâncias	Consulta dos projetos de ensino, pesquisa e extensão executados no âmbito do CPAQ.