

POLÍTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: QUAL A INFLUÊNCIA EXERCIDA PELA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Ângela Watte Schwingel¹

Morelle Maykon Monteiro Mello²

Sandra Mara Stocker Lago³

Marcelo Roger Meneghatti⁴

Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar a influência da cultura organizacional na implementação de políticas sustentáveis em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Foi realizado um estudo de caso e os dados foram coletados, a partir de observação não participante *in loco*, entrevista semiestruturada e, também, de questionário adaptado do modelo proposto por Hofstede (1991) junto aos servidores da Instituição estudada. Assim para os resultados foi utilizada a técnica de triangulação de dados. Concluiu-se que para o desenvolvimento de uma cultura orientada à sustentabilidade é necessário que a gestão da IES levante a discussão sobre o tema e, desta forma, possa apropriar-se das ações institucionais no estabelecimento de seus próprios objetivos.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Instituição de Ensino Superior (IES); Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis; Agenda Ambiental na Administração Pública.

¹ Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: angelawatte@gmail.com.

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/57110752982575988>

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: morelle22@hotmail.com.

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2864636682620379>

³ Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: sandra.lago@unioeste.br.

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9029097396275219>

⁴ Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). E-mail: frmenehatti@hotmail.com.

Link para o Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3424071828229550>

Abstract: The aim of this study was to analyze the influence of organizational culture on the implementation of sustainable policies in a Higher Education Institution (HEI). A case study was carried out and data were collected from non-participant observation *in loco*, semi-structured interview and also, from a questionnaire adapted from the model proposed by Hofstede (1991) with the employees of the studied Institution, so for the results the data triangulation technique. It was concluded that for the development of a culture oriented to sustainability it is necessary that the HEI management raises the discussion on the subject and, in this way, can take ownership of institutional actions in the establishment of its own objectives.

Keywords: Sustainability; Higher Education Institution (HEI); Sustainable Development Goals; Environmental Agenda in Public Administration.

Introdução

Nas últimas décadas, a preocupação em aliar o desenvolvimento econômico com a conservação e, conseqüente, recuperação do meio ambiente já degradado tornou-se um dos maiores embates do mundo moderno, surgindo não só o debate sobre sustentabilidade nos diversos segmentos sociais, como também uma densa legislação ambiental sobre o tema. Neste contexto as Instituições de Ensino Superior (IES), as quais serão aqui objeto de estudo, tem papel importante perante a sociedade (SILVA; KOVALESKI; GAIA, 2012; JABBOUR; OLIVEIRA; CASTRO, 2011; AREVALO *et al.*, 2011). Ao considerar isso, as gestões das universidades precisam criar estratégias para dar destinação e utilização aos resíduos, uma vez que a dinâmica em uma IES pode ser equiparada à de pequenas cidades, a depender do seu porte, movimento de pessoas e veículos, e volume de consumo de materiais (COLLINS, 2010; ALSHUWAIKHAT; ABUBAKAR, 2008).

Para a criação de culturas de sustentabilidade é importante a realização de diversas etapas de conscientização junto aos envolvidos, sendo a cultura organizacional o ponto-chave na compreensão das ações humanas. Schein e Hofstede são considerados os estudiosos mais importantes nessa área, pois eles analisam a criação de um padrão coletivo por sua maneira de pensar, perceber, sentir e agir (PIRES; MACÊDO, 2006).

A cultura organizacional é mais do que um conjunto de hábitos, regras e artefatos, ela representa a construção de significados compartilhados por um grupo de pessoas que pertencem ao mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006). Diante dos fundamentos apresentados, a questão que norteia esta pesquisa é: como a cultura organizacional de uma IES influencia a implementação de políticas sustentáveis?

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a influência da cultura organizacional na implementação de políticas sustentáveis na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS – Campus Paranaíba). Recomenda-

ções que fazem parte de políticas sustentáveis nacionais e internacionais como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) são abordadas neste estudo.

Optou-se pela estratégia de estudo de caso, sendo os dados coletados a partir de observação não participante, entrevista semiestruturada e de questionário adaptado do modelo proposto por Hofstede (1991), junto com os servidores da IES objeto de estudo. A análise de dados se deu a partir de uma postura interpretativa, utilizando-se da técnica de triangulação de dados.

Identificou-se que embora a principal característica observada em relação à cultura organizacional tenha sido o individualismo, também existe a consciência em relação à importância das políticas sustentáveis. Concluindo assim, que para o desenvolvimento de uma cultura orientada à sustentabilidade é necessário que a gestão do campus levante a discussão sobre o tema e, desta forma, possa apropriar-se das ações institucionais no estabelecimento de seus próprios objetivos. Assim, este estudo apresentou como contribuição, um plano de ações que proporciona uma opção para o norteamento deste processo, pretendendo dar respaldo aos gestores da organização na implantação de mudanças orientadas a sustentabilidade. Além de identificar que a literatura brasileira ainda é bem carente em pesquisas que relacionam estas duas áreas no âmbito de instituições públicas.

Referencial Teórico

Sustentabilidade nas instituições de ensino superior

Na busca pelo desenvolvimento sustentável e em cumprimento à legislação ambiental, bem como nas orientações nacionais e internacionais, as organizações têm procurado introduzir ou alterar políticas e ações, aliando o avanço econômico à preservação do meio ambiente, de forma a se concretizar o chamado “desenvolvimento sustentável”. A definição dada a essa terminologia foi apresentada, oficialmente, em 1987 durante a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), como sendo a capacidade de atender às necessidades da população do presente, de maneira que não afete a capacidade das futuras gerações (CMMAD, 1988).

Apesar da temática sobre desenvolvimento sustentável/sustentabilidade já ser discutida desde 1970, o tema ficou em evidência apenas a partir de 1990, em decorrência da promulgação das leis ambientais e da pressão social na preservação ambiental. Isso se deu, pois, o pensamento da época se voltou não só para o reconhecimento de que a preocupação ambiental e social nos negócios é fundamental às organizações, como também para que lidem eficazmente com as intempéries do desenvolvimento sustentável (OSAGIE *et al.*, 2018). Diante disso, a fim de que o tema sustentabilidade faça parte do cotidiano das organizações, a educação corporativa é essencial, já que

consolida um planejamento futuro por meio de ideias inovadoras (AREVALO *et al.*, 2011; BRUNSTEIN; SCARTEZINI; RODRIGUES, 2012; COLEMAN, 2013).

Uma das maneiras dessa educação corporativa efetivar-se é via Instituições de Ensino Superior (IES), as quais são importantes centros formadores não só de profissionais, mas, principalmente, de opinião, uma vez que essas instituições têm como uma das funções essenciais a qualificação e a conscientização dos cidadãos (TAUCHEN; BRANDLI, 2006). Embora as IES sejam fundamentais nesse processo de consolidação do pensamento sustentável e muitas delas tenham alegado que são comprometidas com essa causa, realizando determinados esforços para contribuir, em geral, a implementação das ações são compartimentadas e não interligadas de forma holística em todas as instituições (LOZANO *et al.*, 2014).

Correlacionado a isso, Gazzoni *et al.* (2018) verificaram que há ampla carência no conhecimento referente as temáticas sustentáveis da Administração Pública por parte dos servidores públicos das Universidades, e, que o desenvolvimento sustentável ainda é algo pouco palpável nas IES, dependendo de maior engajamento dos envolvidos nesse processo. Diante disso, para que, de fato, se alcance melhores resultados, é preciso que ocorra mudança nos valores e nas práticas, a fim de que os servidores públicos se transformem em novos atores e contribuam para a criação de uma nova cultura organizacional pública, de forma a proporcionar um meio ambiente mais equilibrado, com a inclusão de critérios sociais e ambientais na rotina administrativa (SOUSA; CARVALHO, 2015).

Para a realização deste estudo optou-se por abordar somente a cultura organizacional de acordo com a percepção dos servidores, visto que o período de realização da pesquisa aconteceu durante o período de distanciamento social e a maior parte dos acadêmicos estava afastada presencialmente da instituição há mais de um ano ou nem chegaram a ter o contato presencial com a instituição.

Cultura organizacional

Ao falar sobre a cultura organizacional vê-se que ela sustenta forte relação com aspectos típicos do dia a dia da organização, como exemplo, o desempenho dos colaboradores, a qualidade das tarefas realizadas, a produtividade alcançada, a orientação para resultados, a inovação, a gestão da qualidade, as formas de comunicação, dentre outros aspectos (HARRISON; BAIRD, 2015; KHOULY; FADL, 2016). Pode-se dizer que a cultura organizacional traduz valores, crenças e normas que, ao serem divididos, influenciam no modo como os trabalhadores pensam, agem, sentem e como se comportam no ambiente de trabalho (KHOULY; FADL, 2016; WARRICK; MILLIMAN; FERGUNSON, 2016).

Assim, pode-se conceituar a cultura organizacional como um sistema de definições aceitas coletivamente que operam em um determinado grupo e

momento histórico. Com isso, observa-se que a manifestação do conceito de cultura concretiza-se por meio de símbolos, da linguagem, de crenças, de ritos e de mitos (PETTIGREW, 1979). Agregado a isso, cultura organizacional é definida também como um conjunto de valores enraizados “muitas vezes inconscientes” de crenças partilhadas por pessoas em uma mesma organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; AKTOUF, 1994).

Para Pires e Macêdo (2006), os autores que merecem destaque quando se fala em cultura organizacional são os estudiosos Edgar H. Schein (1985) que vê a cultura organizacional como o resultado da dinâmica da organização, e Geert Hofstede (1994) que a considera resultado de uma dinâmica maior da sociedade na qual a organização está inserida.

A cultura organizacional é dinâmica, sendo aprendida, passada adiante e modificada, podendo ser analisada em três níveis diferentes (os artefatos, as crenças e valores expostos, e as suposições básicas). Ela é um modelo de pressupostos básicos para lidar com problemas de adaptação externa e interação interna, que são inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo e que tenham funcionado adequadamente e sejam validados, e que são passados adiante para os demais membros da organização (SCHEIN, 1984).

Dentre os níveis da cultura organizacional, segundo Schein (2009) os artefatos são os processos e estruturas organizacionais visíveis, mas difíceis de serem decifrados. As crenças e valores expostos são as estratégias, metas e filosofias que orientam os membros da organização. E, por fim, as suposições básicas, que se trata de um consenso resultante formado à medida que os valores e crenças são assumidos e compartilhados pela organização e são extremamente difíceis de mudar, porque tendem a não serem debatidos ou confrontados (SCHEIN, 2009).

Alguns autores concebem a abordagem de Edgar H. Schein, mais limitada, por ele desconsiderar a influência do ambiente externo, pressupondo as organizações como sistemas fechados. Já a visão de Geert Hofstede pode ser apontada como mais abrangente porque, o autor pressupõe imprescindível que o ambiente, no qual a organização está inserida, seja conhecido para que, assim, se possa, também, conhecer a cultura organizacional da mesma (PIRES; MACÊDO, 2006; CASAGRANDE; MACHADO, 2016). Hofstede *et al.* (1990) acreditam na desmistificação do construto cultura organizacional, transformando-a em um elemento regular da teoria e da prática do gerenciamento das organizações e deixando de ser um modismo passageiro.

E, sendo formada por tantas variáveis, a cultura organizacional não é estática. Cada uma possui uma cultura única e neste estudo identificamos a influência no desenvolvimento de políticas sustentáveis em uma IES, essas ligadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e à Agenda Ambiental na Administração Pública, como veremos.

A Agenda Ambiental na Administração Pública e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Buscando incorporar as práticas de desenvolvimento sustentável nos aspectos da cultura organizacional das instituições públicas, o Brasil, em 1999, criou a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que se trata de um programa de adesão voluntária do Ministério do Meio Ambiente que tem por objetivo estimular os órgãos públicos federais, estaduais e municipais das esferas executiva, legislativa e judiciária, a implantarem diversas práticas de sustentabilidade. Este programa foi premiado pela Unesco e reconhecido pela ONU pela relevância e resultados positivos da implementação. Apesar de ser um programa de adesão voluntária diversos órgãos públicos têm aderido ao mesmo, pois isto demonstra para a sociedade que a instituição possui práticas de sustentabilidade e que se preocupa com o uso racional dos recursos naturais (MMA, 1999).

A A3P tem como proposta a criação de uma cultura de responsabilidade socioambiental na administração pública. Visando adotar práticas fundamentais para um projeto de sustentabilidade e facilitar a implementação. O programa foi sistematizado em seis eixos temáticos: (1) uso racional dos recursos naturais e bens públicos, (2) gestão adequada dos resíduos gerados, (3) qualidade de vida no ambiente de trabalho, (4) compras públicas sustentáveis, (5) construções sustentáveis e (6) sensibilização e capacitação dos servidores (MMA, 1999). Estes eixos temáticos foram fundamentados pela política dos 5 R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar o consumo de produtos cujos impactos são de aspectos socioambiental negativos (MMA, 1999).

Já no âmbito internacional, como programa de sustentabilidade, tem-se a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável que foi adotada em setembro de 2015, por 193 Estados membros da ONU e teve início em janeiro de 2016, dando continuidade à Agenda de Desenvolvimento do Milênio (2000-2015). A Agenda 2030 é composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais são subdivididos em 169 metas, abrangendo vários temas de importância universal, como a erradicação da pobreza, da miséria e da fome, o desenvolvimento econômico, a boa governança e a sustentabilidade ambiental, que será o maior foco desta pesquisa (ONUBR, 2015).

Um dos grandes desafios dos ODS é que, os países participantes entraram num consenso sobre problemas de políticas públicas que são comuns a todos, como consumo sustentável e as mudanças climáticas, porém não existe um modelo coerente de desenvolvimento unindo tais objetivos e, conseqüentemente, as métricas de avaliação ficam mais complexas. As Nações Unidas organizaram os ODS em 5 Ps – Planetas, Pessoas, Parcerias, Paz e Prosperidade, mesmo assim será necessário um trabalho posterior de organizar os resultados de forma lógica, identificando conflitos e sinergias (COSTA; CONSULTORIA, 2018).

Método

Nesta pesquisa, utilizou-se de abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso. Este estudo buscou entender a influência que a cultura organizacional exerce frente à implementação de políticas sustentáveis, caracterizando-se assim, como exploratório, pois procurou entender um fenômeno pouco estudado ou aspectos específicos de uma teoria ampla (GIL, 2002; EISENHARDT, 1989; YIN, 2009). Para tanto, o objeto de estudo foi a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS – Campus Paranaíba).

Foi realizada a coleta dos dados por meio da aplicação de um questionário enviado por e-mail para todos os servidores (técnicos administrativos e docentes) da UFMS – Campus Paranaíba, que é a instituição objeto da pesquisa. A estruturação do questionário foi realizada a partir da adaptação do modelo proposto por Hofstede (1991) cuja abordagem refere-se a questionamentos relacionados à cultura organizacional. O modelo proposto por Hofstede pode ser dividido em quatro dimensões básicas: individualismo/coletivismo, distância do poder, aversão à incerteza e masculinidade/feminilidade. Este instrumento tem condições de explicitar a percepção dos indivíduos participantes da pesquisa, acerca do tema desenvolvido, dando aos autores as condições de realizar as análises necessárias (BEUREN, 2006; MARTINS, 2010).

Para coleta dos dados primários optou-se pelas técnicas de observação não participante *in loco*, que foi realizada durante a visita de um dos pesquisadores ao Campus da Universidade durante a realização da entrevista. As observações podem ser realizadas em visitas ao local, reuniões, durante entrevistas ou em outras situações a qual possa ser convidado (YIN, 2001). Também foi realizada entrevista semiestruturada com o servidor responsável pela implantação de ações sustentáveis no Campus, a qual foi gravada. Ao utilizar esta técnica foi utilizado um roteiro, porém ele não foi rígido, e não impediu que o entrevistado se manifestasse de maneira pessoal, o que possibilitou aos pesquisadores o desenvolvimento da ideia de como o sujeito interpreta aspectos pesquisados (GIL, 2002; GODOY, 2010).

Todas as coletas de dados (observação, entrevista e questionário) foram realizadas no período entre 29 de março a 16 de abril de 2021, e abrangeram todos os 55 servidores da instituição pública de ensino superior. Entretanto, houve retorno de 12 servidores, os quais compõem a amostra da pesquisa. A pesquisa foi realizada durante a disciplina de Gestão Ambiental do Mestrado Profissional em Administração da Unioeste Cascavel, o que limitou o período de coleta de dados.

Após a coleta dos dados, efetuou-se a tabulação dos mesmos, junto ao software Excel, para posterior análise e interpretação, o que permitiu aos pesquisadores, inferirem sob o tema observado. A análise e a combinação dos dados obtidos das diversas fontes foram objeto de triangulação, assim, permitindo a produção de resultados mais confiáveis e estáveis, evitando distorções por conta de viés dos participantes (YIN, 2009).

Análise e discussão dos resultados

Essa seção foi organizada em duas etapas: primeiramente, apresentam-se os resultados da análise da cultura organizacional da IES e da análise da sustentabilidade na IES, e posteriormente a discussão dos resultados.

Análise da Cultura Organizacional da IES

O Campus estudado teve aprovação para abertura pelo Conselho Universitário da UFMS no dia 24 de maio de 2000. Atualmente, oferece 03 cursos de graduação (Administração, Matemática e Psicologia) e 01 curso de Pós-graduação (MBA em Administração). Inicialmente procurou-se estabelecer o perfil dos respondentes do questionário, identificando-se o gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade, tipo de vínculo, tempo de atuação na IES (em anos).

Os resultados encontrados mostram que, de acordo com os respondentes, oito são servidores do gênero masculino, sendo cinco destes casados, dois solteiros e um possui outro tipo de estado civil. Em relação às servidoras do gênero feminino (4), observou-se que duas são casadas e duas classificaram o estado civil como outro. De acordo com o modelo de Hofstede (1991), a avaliação do gênero em pesquisas sobre cultura organizacional permite aos pesquisadores, ao final da análise, identificar a masculinidade e a feminilidade, um dos itens analisados pelo modelo.

A faixa etária dos servidores revelou que quatro dos respondentes possuíam de 25 a 32 anos, sendo a maior proporção (5) na faixa etária de 33 a 40 anos, dois entre 41 e 49 anos e um com 50 anos ou mais. Em relação ao nível de escolaridade, apenas um possuía o ensino superior, um tinha especialização, também um possuía mestrado, um pós-doutorado e a maioria dos pesquisados (8) possuíam doutorado.

Em relação ao tempo de trabalho dos servidores na IES, identificou-se que a maioria destes, atua há mais de sete anos na UFMS (4), um docente possui mais de três anos de serviços prestados a instituição, e os mais novos (03) possuem um ano ou mais de vínculo. Quanto aos técnicos administrativos, os técnicos com maior tempo de vínculo possuem sete anos ou mais (2), enquanto um possui três anos ou mais e o mais novo (1), menos de um ano. Sendo assim, quando analisamos o tempo de trabalho dos servidores na IES, foi possível identificar que a maioria atua há mais de sete anos na UFMS (50%). Os resultados encontrados demonstram que os servidores respondentes desta instituição são profissionais que atuam há menos de quinze anos neste posto.

Após a realização da caracterização dos servidores participantes da pesquisa, buscou-se identificar os aspectos relacionados à cultura organizacional na instituição, de acordo com a abordagem proposta por Hofstede (1991). Estes aspectos foram subdivididos de modo a tentar

identificar as percepções dos pesquisados em relação à convicção de importância relativa às metas institucionais e individuais, a satisfação, a predileção por determinados tipos de cargos, a frequência de adversidades hierárquicas, aos aspectos gerais da atividade na instituição, ao grau de importância geral considerado pelos servidores e as convicções gerais dos pesquisados.

A princípio foi verificado o que os indivíduos consideram importante para no ambiente de trabalho ou fatores que interferem na realização, independentemente dessas variáveis estarem ou não acontecendo no atual ambiente de trabalho. Ao analisar os resultados, é possível verificar que em geral as respostas apresentadas atribuem de importância moderada a alta no tocante aos itens questionados. A variável que apresentou o nível mais alto de importância entre os pesquisados refere-se a ter um trabalho que lhe deixa tempo suficiente para a vida pessoal ou familiar, e o menor foi ter bons benefícios extras (como remuneração por assumir cargo ou função). Assim, é possível verificar que ter tempo para atividades de cunho pessoal é o fator que mais influencia a percepção dos servidores sobre o ambiente de trabalho, seguido por trabalhar com pessoas que cooperam entre si e ter boas condições físicas de trabalho. Por outro lado, o fator que menos exerce atratividade no trabalho, segundo os respondentes, são os benefícios extras.

Estes resultados sugerem que o questionário proposto por Hofstede (1991) acaba direcionando as pessoas a optarem por respostas desejáveis, independente da realidade do ambiente de trabalho, o que leva a acreditar que o que as pessoas aspiram pra si é que as situações e ambientes relacionados ao seu trabalho sejam agradáveis.

A partir daí, buscou-se identificar se estes fatores apontados como importantes pelos pesquisados estão presentes no ambiente de trabalho institucional onde atuam. É possível perceber que o fato dos pesquisados considerarem praticamente todos os itens importantes para a vida profissional pesa ao serem analisados os resultados que indicam que alguns servidores encontram-se insatisfeitos com a direção que os trabalhos tiveram na instituição. As variáveis “cooperaram na equipe”, “benefícios extras”, “oportunidades de treinamento” e “tempo para a vida pessoal”, exemplificam tais frustrações com o ambiente atual de trabalho, o que reflete na cultura organizacional.

Em relação ao relacionamento dos servidores com os ocupantes dos cargos da alta administração, é possível avaliar que a maioria acredita que não sofreria represálias ao levar reclamações aos superiores. Afirmam também que as chefias imediatas estão preocupadas em ajudá-los a seguir em frente na instituição. Ao serem propostos cinco tipos diferentes de chefias e questionar a preferência com qual tipo o servidor gostaria de trabalhar, ficou evidenciado que há preferência por chefes democráticos que convidam e aceitam as opiniões na tomada de decisão. Para finalizar a primeira seção de perguntas aplicada aos participantes do estudo, foi questionado sobre a satisfação geral

em relação à instituição que fazem parte atualmente, pode-se observar que os servidores estão satisfeitos com a IES em que atuam.

Na segunda etapa da pesquisa sobre a cultura organizacional, procurou-se identificar se existem problemas em relação ao relacionamento hierárquico entre as chefias e os servidores, conforme respostas dos entrevistados existem procedimentos da instituição, os quais normalmente são rigidamente seguidos, como regimentos e regulamentos internos. Analisando os quesitos, em geral não há predominância de extremos nas respostas dos pesquisados, ocorrendo apenas uma pequena discordância na falta de clareza dos deveres e responsabilidades. Estes resultados são consoantes com os observados anteriormente, em relação às promoções e às expectativas individuais e às oportunidades de crescimento na IES.

A seguir, apresentam-se os resultados que visam identificar as opiniões individuais dos servidores em relação aos aspectos gerais da atividade institucional. Os resultados demonstram que os indivíduos concordam que a organização deveria ser responsável pela saúde e bem-estar dos empregados e familiares. Há uma divergência nos itens que tratam de que o interesse em fazer as coisas na organização é o mesmo independentemente do salário recebido e de que a competição entre os servidores normalmente prejudica mais do que contribui o bom andamento das atividades na IES.

Já quando se trata da chefia, os servidores discordam que ao pedir um conselho antes de tomar uma decisão definitiva faz com que o chefe perca o respeito pelos subordinados. Corroborando com essa visão, é possível observar que os respondentes acreditam que os servidores deveriam participar mais das decisões tomadas pela administração, além de discordar que as decisões tomadas por um indivíduo são melhores do que as tomadas por equipes. O que sustenta a tendência dos servidores a preferirem chefes mais democráticos e do desejo de serem incluídos nas decisões da organização.

Outro ponto que merece destaque é de que quando questionados sobre a responsabilidade social da instituição, todos os servidores concordam que ela deve assumir o papel como parte integrante para ajudar a resolver os problemas sociais no ambiente em que está inserida. Como conclusão geral dos pontos analisados, pode-se perceber que os servidores preferem segurança e estabilidade em detrimento de outros itens que a instituição pode oferecer, como o crescimento profissional.

Na última etapa da análise da cultura organizacional foram abordadas a importância e as convicções gerais em relação ao ambiente organizacional, na qual é possível perceber que os servidores, em geral, consideram de grande importância as variáveis de ter a segurança de não ser enviado a um trabalho menos desejável, trabalhar em setores eficazes, realizar um trabalho que contribua para o sucesso da organização, trabalhar em uma instituição considerada próspera, que seja vanguarda da tecnologia moderna, trabalhar

em um ambiente amigável, além de manter-se atualizado e trabalhar com acesso a aprendizagem.

Sobre as convicções gerais dos servidores, é possível notar que os participantes da pesquisa concordam que um bom chefe dá aos empregados instruções detalhadas e completas sobre o modo como eles devem fazer os trabalhos e que discordam que geralmente os melhores chefes de uma organização são os que estão nela há mais tempo. Os demais itens analisados deste bloco não houve um consenso entre os respondentes, tendo concordância, indecisão e discordância.

Os resultados encontrados relacionados à cultura organizacional da IES objeto de estudo mostram que as características individuais (realização pessoal, proporcionar boa qualidade de vida para sua família, reconhecimento e utilização de suas habilidades) se sobrepõem nas respostas dos pesquisados, porém essas características sofrem influência direta das condições de trabalho em relação à segurança, estabilidade, oportunidade de crescimento, remuneração e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Análise da sustentabilidade na IES

Após os questionamentos sobre a cultura organizacional, a última parte do questionário se concentrou em saber como os servidores percebem as questões de sustentabilidade em geral e as ações realizadas no campus, além da realização de uma entrevista semiestruturada com o servidor lotado na Secretaria Administrativa que é o responsável pelas ações de sustentabilidade no campus. É importante mencionar que não existe um setor de gestão ambiental no Campus de Paranaíba, somente na Reitoria que fica em Campo Grande/MS.

De acordo com a entrevista, a maioria deles (8) dizem conhecer a política dos 5 R's (Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar) e dez (83,3%) afirmam conhecer ações de sustentabilidade realizadas na UFMS – Campus de Paranaíba e somente dois (16,7%) alegam não conhecer as ações realizadas na IES.

Na percepção dos entrevistados, a realização de ações sustentáveis na instituição foi apontada como muito importante e de extrema importância, o que indica que estes indivíduos compreendem a importância e os benefícios da realização de ações desse tipo. Todos os servidores participantes do estudo notam que a alta administração do campus coopera para a realização de ações e práticas sustentáveis na organização, quando novas ideias são propostas. Porém, quatro servidores (33,3%) dizem perceber a resistência na implantação de ações e práticas sustentáveis no campus pelos servidores (Gráficos 1 e 2).

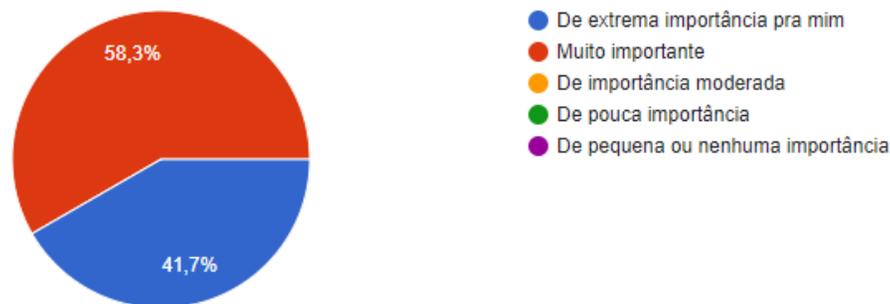


Gráfico 1: Grau de importância das ações percebidas pelos servidores.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

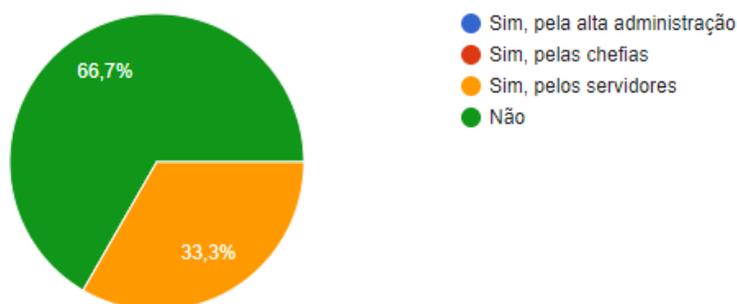


Gráfico 2: Grau de importância e resistência percebidas pelos servidores.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando questionados se têm conhecimento da existência de ações de Educação Ambiental para os servidores e discentes na instituição, dez servidores (83,3%) dizem que elas existem e apenas dois (16,7%) desconhecem tais práticas. Já em relação ao atingimento dos objetivos dessas ações de Educação Ambiental, cinco servidores (41,7%) acreditam que elas normalmente atingem as metas, enquanto seis deles (50%) dizem que eles são atingidos às vezes e um (8,3%) acha que os objetivos das ações nunca não concretizados (Gráficos 3 e 4).

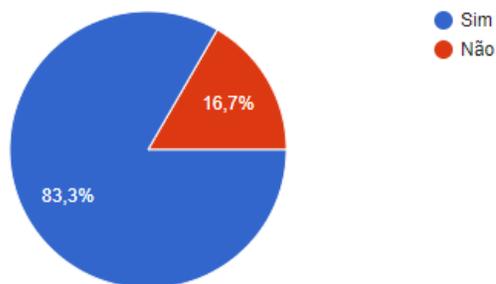


Gráfico 3: Conhecimento das ações de Educação Ambiental no Campus.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

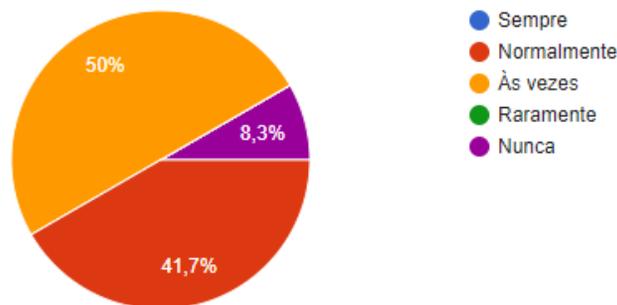


Gráfico 4: Percepção sobre o atingimento dos objetivos das ações de Educação Ambiental no Campus. **Fonte:** Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 1 mostra a percepção pelos servidores pesquisados em relação às práticas fundamentais para a sustentabilidade da IES, nos seis eixos temáticos, conforme indicados pela Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Tabela 1: Práticas de sustentabilidade percebidas dos servidores pesquisados na IES.

Ord.	Práticas	Percebem	Não percebem
1º	Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	91,7%	8,3%
2º	Gestão adequada dos resíduos gerados	91,7%	8,3%
3º	Qualidade de vida no ambiente de trabalho	83,3%	16,7%
4º	Compras públicas sustentáveis	50%	50%
5º	Construções sustentáveis	41,7%	58,3%
6º	Sensibilização e capacitação dos servidores	66,7%	33,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esses dados mostram que os servidores percebem a realização das práticas sustentáveis indicadas pela A3P pela instituição. Conforme esperado pelos pesquisadores, as ações relacionadas às compras públicas sustentáveis e às construções sustentáveis (Lei nº 8.666/93, Decreto nº 4.131/02, Lei nº 12.305/10) não são tão conhecidas pelos servidores, pois se trata de práticas mais específicas a determinados setores e em geral por conta da complexidade são as últimas adotadas pelas instituições públicas.

Nessa segunda etapa de análise das ações de sustentabilidade são apresentados ainda os resultados da entrevista, a qual foi gravada com o responsável pelo departamento de ações de sustentabilidade no campus. De início, com o objetivo de verificar a visão dele foi questionado o que ele entendia por Sustentabilidade. Em suas palavras: “Sustentabilidade está mais ligado ao que vivemos diariamente, dimensões econômicas, sociais e usar os

recursos de maneira correta de forma que não seja prejudicial ao meio ambiente futuramente”.

Na 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 ocorre redução dos gastos com papel, energia, água e combustíveis, que são colocados como prioridades entre as ações de sustentabilidade do Campus. E isso foi concretizado com a adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), já que houve uma economia financeira e diminuição de desperdício de material, pois antes havia muitas impressões.

Com essas mudanças, atualmente as impressões ocorrem na maioria com provas e documentos essenciais, isso também está relacionado aos novos métodos de ensino, onde os professores na maior parte mandam os textos e material aos alunos em formatos de Word, PDF, e por ter internet disponível a todos os alunos pelo Registro Geral do Acadêmico (RGA) eles conseguem utilizar e acompanhar com o material durante as aulas, sem necessidade de imprimir.

Já em relação à economia de energia, há adesivos nas tomadas mencionando a necessidade de economia de energia, sendo essa é uma forma de alertar e conscientizar a comunidade acadêmica. Sobre a questão da água são realizadas, periodicamente, limpeza nas caixas d'água e campanhas entre o corpo estudantil e funcionários para relatar caso vejam vazamento em algum local do campus, com a finalidade de evitar desperdício. E sobre o combustível utilizado pela frota do campus informa que há controle diário da quilometragem na saída e retorno do veículo utilizado, a fim de evitar gastos desnecessários.

A vertente social aparece de forma mais tímida na realização de projetos de extensão, a exemplo da Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA) que é vinculada a Universidade e realizada em parceria com a prefeitura municipal, que dá apoio logístico no recolhimento dos materiais nas residências. Entretanto, quando há troca de chefe do Executivo, às vezes, o novo não dá continuidade no projeto. Além dessa parceria, em 2017, a universidade criou um projeto para destinação correta das pilhas, lâmpadas, entre outros resíduos.

Apesar de não haver um plano de ações específico para o campus, é possível identificar algumas ações de sustentabilidade relacionadas ao plano de ações institucional, como: implantação do SEI (prática adotada em todas as esferas da administração federal), cotas de impressão, adesivos de economia de energia e água, lixeiras de separação de lixo.

Quando o entrevistado foi questionado sobre as ações da A3P nos seis eixos temáticos e se são executadas e implementadas no campus, ele relata:

1º - Uso racional dos recursos naturais e bens públicos: *“Nos veículos são todos realizados as revisões com uma empresa que ganhou a licitação e ela cuida dos destinos dos restos de óleos. Sobre os aparelhos de ar-condicionado existentes, fazemos higienização periodicamente duas vezes ao ano, assim, diminui o consumo de energia e aumenta o tempo de vida útil do aparelho”.*

2º - Gestão adequada dos resíduos gerados: *“Os resíduos químicos (remédios), materiais clínicos perfurantes (agulhas, seringas) e resíduos biológicos, como as carcaças de animais (camundongos) utilizados para estudos na clínica da Psicologia estavam em processo de licitação de uma empresa para coletar e destinar corretamente, porém com a pandemia do COVID-19 e fechamento da clínica está parado o processo”.*

Em relação aos descartes de papéis e materiais, como garrafa pet, frascos de produtos de limpeza, copos descartáveis, entre outros, tanto dos servidores do campus como também dos discentes são jogados em um local específico no campus, conforme explicado: *“Temos uma cooperativa de reciclagem vinculada ao campus, ela tem duas bags grandes que ficam aqui, assim incentivamos a todos trazerem seus materiais recicláveis e depositarem nelas que terão seus destinos corretos”.*

3º - Qualidade de vida no ambiente de trabalho: *“Em relação ao espaço físico, temos um ambiente legal de trabalho, tivemos novas construções que melhoraram e ficaram bem divididas as salas dos professores, dos técnicos, biblioteca para estudos, ambos os espaços ficaram mais amplos. Hoje temos uma copa só para os servidores, lugar de convívio, espaço agradável. Também temos um redário (espaço de lazer com redes) que são para descanso após o almoço”.*

4º - Compras públicas sustentáveis: *“Fazemos as compras de forma participativa e assertivas por setores, dessa forma temos conseguido maior assertividade nas compras e menor prejuízo em comprar algo de forma errada. Eu envio e-mail para que cada setor me passe a relação de demanda de seus materiais para o ano e a partir disso vou comprando periodicamente. O ano passado foi um ano atípico, pois veio a pandemia e diminuiu muito o consumo, mas por comprar periodicamente tivemos poucas perdas de material”.*

Neste sentido, o entrevistado destacou a preocupação em relação aos aparelhos de ar-condicionado antigos, que consomem muita energia, e estão sendo trocados por modelos mais econômicos: *“Tivemos novas compras de ar-condicionado e já foram comprados pensando no aspecto sustentável, antes eram comprados abaixo do valor, porém o consumo era B e C e os mais recentes foram comprados os chamados inverter, que são mais econômicos e tem seu consumo com fator A”.*

5º - Construções sustentáveis: *“As empresas que ganham as licitações das construções ficam responsáveis por todo destino dos restos de obras e matérias”.*

6º - Sensibilização e capacitação dos servidores: *“Seria interessante que cada Pró-reitoria, ficasse responsável pela realização de capacitações e conscientização dos servidores, podendo ser estendida também aos acadêmicos. Para os servidores, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) poderia realizar um treinamento ou uma capacitação, a fim de demonstrar o verdadeiro sentido das políticas sustentáveis e sua correta utilização, porque se eu vejo que eu estou prejudicando o meio ambiente com três copos plásticos por dia eu não posso me sentir bem”.*

Relata que teve também a criação do plano de ações e enviado por e-mails pela Central de Campo Grande, porém não teve uma campanha com maior rigor e divulgação, não só para o setor administrativo como também para os acadêmicos, ele acredita que se tivesse maior divulgação a campanha teria maior reconhecimento.

Em relação à resistência em implantação de ações de sustentabilidade desenvolvidas no campus, pode-se notar que existe, o entrevistado coloca como exemplo, primeiro dos servidores e, após dos discentes: *“Existe sim, eu acabo sendo o chato por tratar desse assunto, exemplo: eu sou responsável pela compra e armazenamento de copos plásticos e que o foco é para o público externo no atendimento à clínica de Psicologia, porém os servidores querem utilizar e eu fico no pé e explico que ele acaba utilizando três ou mais copos por dia, e na maioria eles não gostam dessa cobrança. Por outro lado, a Universidade tem a ‘campanha de adote uma caneca’ com intuito de diminuir o uso de copo descartáveis, como também foram dados a todos uma para esse fim. Falta um pouco de interesse do próprio servidor nessas ações, falta conscientização pessoal”.*

Se tratando dos discentes, também existe uma falta de consciência da importância das ações sustentáveis, e, cita como exemplo os acadêmicos que ficam sozinhos ou em dupla em uma sala com ar-condicionado e luzes ligados, sendo que há salas de estudos na biblioteca para minimizar esses gastos desnecessários.

Quando questionado sobre a necessidade ou não de adoção de práticas de sustentabilidade para o bom desempenho do campus ele reconhece a necessidade e cita alguns projetos futuros que podem vir a ser implantados, como exemplo, a energia limpa aplicada no Instituto de física da Universidade, que possui placas solares no estacionamento que gera energia para o prédio da instituição. Desta forma, ele acredita que futuramente esse projeto venha a atender os demais *campi*. Outro projeto idealizado por um técnico – cuja formação é na área da Biologia – é a criação de um processo de compostagem de restos de matérias, como papéis, galhos e folhas de árvores. Desta forma, ao invés do descarte, esses seriam utilizados para confecção de esterco que seria utilizado por moradores locais em hortas ou até mesmo no próprio Campus Paranaíba (CPAR), uma vez que há espaço físico para isso.

Entretanto, o entrevistado diz que o único problema é em questão ao custo dos maquinários de, aproximadamente, R\$ 1.000,00. Segundo ele foi proposto para a empresa que faz a limpeza do campus um acordo para que se doassem os maquinários, em troca, o projeto receberia o nome da empresa. Além disso, também estariam economizando em mão-de-obra e sacos para recolhimento desses materiais que são descartados nos lixões.

A observação *in loco* realizada pelos pesquisadores durante a visita no Campus e entrevista corroborou com o que foi observado nas respostas dos participantes do questionário e do servidor entrevistado.

Discussão dos resultados

A situação no período de realização desta pesquisa retrata um movimento lento de implementação de políticas mais sustentáveis. Os dados levantados neste estudo demonstram que as limitações estão relacionadas principalmente: aos processos administrativos ineficientes, conscientização dos servidores, resultados encontrados em ambas as vertentes das pesquisas, tanto nos questionários como na entrevista.

Foi possível observar que os respondentes da pesquisa acreditam que os servidores deveriam participar mais da tomada de decisões no Campus, tendendo a preferir administrações mais democráticas, nas quais podem ser incluídos nas decisões. Este ponto pode ser explorado pela organização no desenvolvimento de ações de sustentabilidade, incentivando os servidores a trazerem propostas e participarem das ações realizadas, possibilitando que se sintam atores participantes e responsáveis pelas políticas sustentáveis adotadas pela instituição.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à responsabilidade social da instituição percebida pelos servidores. Na pesquisa foi possível notar que todos os pesquisados concordam que a Universidade deve assumir o papel como parte integrante para auxiliar na resolução dos problemas sociais no ambiente em que está inserida. Ou seja, há a percepção que a instituição tem relevância na sustentabilidade ambiental, porém esta percepção não se estende aos indivíduos, ao menos parte de alguns problemas, de acordo com o entrevistado e o que foi observado, relacionando-se à falta de consciência. Assim, ações pró-sustentabilidade poderiam ser desenvolvidas de forma mais ativa, com mais projetos e ações práticas, estimulando a mudança de hábitos e melhoria nesses aspectos.

Algumas ações já vêm sendo feitas, como representados na pesquisa “83,3% afirmam conhecer ações de sustentabilidade realizadas na UFMS – Campus de Paranaíba e somente 16,7% alegam não conhecer as ações realizadas”, como exemplo do SEI com redução de papel e tinta, locais corretos para depositar os lixos e materiais recicláveis, adesivos de alerta para apagar as luzes, compra acompanhada por setores, entre outras. Porém, “33,3% dizem perceberem a resistência na implantação de ações e práticas

Revbea, São Paulo, V. 17, Nº 1: 128-149, 2022.

sustentáveis no campus pelos servidores.” O que é notado é a falta de efetivação da maioria dos projetos, como foi mostrado nos resultados dos questionários, apenas 41,7% acreditam que elas atingem as metas e também relatado na entrevista.

Analisando as práticas de gestão de resíduos verificou-se o cumprimento das normas estabelecidas, como a destinação dos resíduos é terceirizada, a função do campus está restrita às atividades de coleta e armazenamento do material nos laboratórios é adequado.

Quanto à Educação Ambiental percebe-se a necessidade de deixar mais claro à comunidade acadêmica os objetivos da implementação das ações de sustentabilidade, bem como os resultados alcançados, conforme cita o entrevistado.

Por fim, a partir da análise dos dados avaliou-se o papel da cultura organizacional no processo de tornar o Campus mais sustentável, e desenvolveu-se um plano com propostas de ações com o objetivo de colaborar com a efetividade das iniciativas, tanto as já implementadas, quanto futuras, tal como apresentado no Quadro 1. Observando que este trabalho não pretende impor/propor metas e prazos para a execução deste Plano de Ação, mas, propõe a constituição de uma Comissão Permanente que faça os encaminhamentos das ações de sustentabilidade (Quadro1).

Quadro 1: Propostas para realização de um Plano de Ação

Ord.	Ações propostas
1.	Constituição de uma Comissão Permanente de Sustentabilidade;
2.	Criação de um Plano de Ações Sustentáveis com objetivos e ações que possibilitem a sua concretização;
3.	Criação de uma cartilha de boas práticas sustentáveis;
4.	Desenvolver métricas e indicadores para avaliar as ações realizadas;
5.	Realizar campanhas de sustentabilidade nas mídias sociais do Campus;
6.	Realizar eventos pontuais de conscientização em comissão em conjunto com os cursos de graduação e pós-graduação;
7.	Realizar treinamentos com os servidores sobre as temáticas abordadas na A3P;
8.	Divulgar periodicamente o resultado das ações;
9.	Incentivar o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão com a temática da sustentabilidade em todos os cursos do Campus;
10.	Incentivar o desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão com temáticas ligadas com os ODS;
11.	Instruir os servidores a desligarem os aparelhos de ar-condicionado quando as salas forem ficar desocupadas por tempo prolongado e final dos expedientes;
12.	Promover o treinamento ambiental dos servidores, e não somente enviar comunicados que eles existem.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Neste contexto, apesar de observar na cultura organizacional de acordo com as respostas dos participantes da pesquisa, as características como a realização pessoal, o reconhecimento e a utilização das habilidades, pode-se concluir que estas sofrem influência direta das condições de trabalho que tem relação com a segurança, estabilidade, oportunidade de crescimento, remuneração e qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho. E que, apesar dessas características terem sido observadas na cultura organizacional é possível perceber ainda que existe uma consciência da importância e da realização de ações e políticas sustentáveis na IES.

Considerações finais

Após análises dos dados coletados, as informações geradas têm como pretensão dar respaldo aos gestores da organização na implantação de mudanças orientadas à sustentabilidade. Outra contribuição do estudo foi a proposição da criação de uma comissão permanente que se responsabilize pelos encaminhamentos das ações de sustentabilidade e um plano de ação foi proposto.

A atual situação do objeto estudado retrata um movimento lento rumo ações sustentáveis e culturais, motivado por regulamentações as quais são submetidos. Deste modo, os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de a gestão do campus buscar meios para ir além das atuais ações pontuais de sustentabilidade, visto que elas têm surtido pouco ou nenhum efeito positivo, no sentido de tornar a cultura orientada à sustentabilidade e às práticas sustentáveis mais eficientes e eficazes.

Por fim, é necessário que a gestão do campus levante a discussão sobre o tema, buscando esforços na Educação Ambiental de toda a comunidade acadêmica, almejando a sensibilização e conscientização em relação às causas ambientais, sociais e econômicas, que são os pilares do tripé da sustentabilidade. Além de atender às recomendações nacionais e internacionais da Agenda Ambiental na Administração Pública e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Como contribuição acadêmica, o presente estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre a relação entre a cultura organizacional e as políticas sustentáveis em uma instituição de ensino superior e que há muito a ser trabalhado na cultura organizacional para torná-la orientada à sustentabilidade. Foi identificado que a literatura brasileira ainda é bem carente em pesquisas que relacionam estas duas áreas.

Outro aspecto identificado foi à dificuldade de implementação de sistemas de gestão ambiental na IES estudada, os quais se configuram como um grande desafio para os gestores públicos. Além da carência de pesquisas nacionais e internacionais que abordam a cultura ambiental no âmbito de instituições públicas.

A pesquisa possui limitações que precisam ser consideradas, tendo em vista que foi realizada em apenas uma IES, sendo assim, os resultados são descritivos e não é possível a generalização para outras instituições do setor ou de outros setores. Outra limitação foi o baixo retorno de questionários, o que pode aumentar a margem de erro da pesquisa, este número baixo de respondentes pode estar relacionado à complexidade do questionário e ao grande número de questões, já que a identificação da cultura organizacional é complexa.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de novas pesquisas semelhantes em outras IES, com o objetivo de estabelecer um grau de comparação entre as instituições. Outra sugestão é a realização de uma pesquisa futura na mesma IES para avaliar os resultados e a evolução do plano de ação proposto.

Referências

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

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, p. 1777-1785, 2008.

AREVALO, J. A.; CASTELLÓ, I.; COLLE, S.; LENSSEN, G.; NEUMANN, K.; ZOLLO, M. Introduction to the special issue: integrating sustainability in business models. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 10, p. 941-954, 2011.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRUNSTEIN, J.; SCARTEZINI, V.; NERI RODRIGUES, A. L. Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societais. **Organizações e Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 583-598, 2012.

CAMERON, K.S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. 3ª ed., San Francisco, Jossey-Bass, 2011.

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.

COLEMAN, G. Sustainability as a learning challenge. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 3, p. 258-267, 2013.

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

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

COSTA, M. A.; CONSULTORIA, N. Como Avaliar o Alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável? Desafios e Possibilidades para a Agenda Global de Avaliação. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 3, n. 1, p. 100-123, 2018.

EISENHARDT, K. M. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**. New York, New York, v. 14, n. 4, 1989.

GAZZONI, F.; SCHERER, F. L.; HAHN, I. S.; CARPES, A. M.; SANTOS, M. B. O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 48-70, 2018.

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

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. 2 ed, p. 115-146, 2010.

HARRISON, G.; BAIRD, K. The organizational culture of public sector organizations in Australia. **Australian Journal of Management**, [Camberra], v. 40, n. 4, p. 613-629, 2015.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

JABBOUR, C. J. C.; OLIVEIRA, S. V. W. B.; CASTRO, R. Cultura organizacional, inovação e gestão ambiental: integrando conceitos para a edificação de organizações sustentáveis. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 3, n. 3, p. 1-10, 2011.

KHOULY, S. E.; FADL, N. The impact of organizational culture on work quality. **Competition Forum**, Indiana, v. 14, n. 2, p. 210-216, 2016.

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.

MARTINS, E.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

Revbea, São Paulo, V. 17, Nº 1: 128-149, 2022.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In*: MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 45-61, 2010.

MMA – MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental Na Administração Pública (A3P)**, 1999. Disponível em: <<http://a3p.mma.gov.br/>> Acesso em: 10 fev. 2021.

ONUBR - NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento sustentável**. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, 2015. Recuperado de: <<https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>> Acesso em: 10 fev. 2021.

OSAGIE, E. R.; WESSELINK, R.; RUNHAAR, P.; MULDER, M. Unraveling the Competence Development of Corporate Social Responsibility Leaders: The Importance of Peer Learning, Learning Goal Orientation, and Learning Climate. **Journal of Business Ethics**, v. 151, p. 891–906, 2018.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

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.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture, **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, Winter: 1984.

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

SILVA, L. C. S.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. Cultura organizacional inovadora e gestão sustentável nas empresas. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 11-17, 2012.

SOUSA, E. S.; CARVALHO, D. B. Educação para Gestão Ambiental: Um Estudo dos Instrumentos Propostos pela Administração Pública Federal voltados ao consumo sustentável. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 283-300, 2015.

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

WARRICK, D. D.; MILLIMAN, J. F.; FERGUNSON, J. M. Building high performance culture. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 1, p. 64-70, 2016.

YIN, R. K. Case study research, design and methods (applied social research methods). **Thousand Oaks**. California: Sage Publications, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.