



A Percepção de Gestores sobre a Função de uma Universidade Federal no que se Refere à Sustentabilidade

Valéria Garlet¹
Thiago Antonio Beuron²
Suelen Geíse Telocken³
Camilla Castilhos de Freitas Terra⁴
Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga⁵

Resumo: Este estudo busca analisar a percepção de gestores da função de uma Universidade Federal Brasileira no que se refere à sustentabilidade, trazendo as competências de cada Pró-Reitoria, perspectivas dos gestores em relação à sustentabilidade na instituição e ações que podem ser desenvolvidas e implementadas para cada vez mais se buscar o desenvolvimento sustentável. Foram entrevistados três gestores, responsáveis pela infraestrutura, planejamento e gestão de pessoas da instituição. Todas Pró-Reitorias possuem atividades que impactam no desenvolvimento da perspectiva de sustentabilidade na instituição. Cada uma tem competências específicas, e as três abordadas nesse estudo atuam em diferentes âmbitos, podendo destacar: a Pró-Reitoria de Infraestrutura com foco na coleta seletiva, na gestão de resíduos – principalmente os perigosos – e no licenciamento ambiental; a Pró-Reitoria de Planejamento, que busca um alinhamento entre planejamento e orçamento a fim de se chegar em uma gestão eficiente e transparente dos recursos públicos; a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que enfatiza o desenvolvimento de competências para sustentabilidade e defesa da vida humana. São exemplos de interfaces entre as referidas Pró-Reitorias: o alinhamento da gestão de pessoas com a infraestrutura quando traz questão da construção dos prédios que deveriam ser sustentáveis; a ligação direta com a Pró-Reitoria de planejamento quando destaca a adequação aos objetivos específicos do Plano de Desenvolvimento Institucional, além da questão de mudança cultural, abordada por dois diferentes gestores como fator limitante da atuação nos setores estudados.

Palavras-chave: sustentabilidade; Universidades Federais; gestores.

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestra em Administração (UFSM); Especialista em Gestão Pública (UFSM); Bacharela em Administração (UFSM); Graduada em Letras Hab. Espanhol e Respektivas Literaturas (UFSM); Técnica-Administrativa em Educação na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: valerigarlet@yahoo.com.br.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-FEUC); Diretor do Campus de Dom Pedrito da Universidade Federal do Pampa (Unipampa); Docente Permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestre em Administração (UFSM); Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) – PR; tem experiência na área de Administração, ênfase em Gestão Organizacional e Sustentabilidade; líder do Grupo de Estudos e Pesquisas Gestão em Agronegócios e Desenvolvimento Rural (GAEDER); participada dos grupos de pesquisa: Administração e Sustentabilidade Ambiental (UNIPAMPA), Observatório de Gestão Universitária para a Inclusão e Desenvolvimento Social do Pampa (UNIPAMPA); Registro CFA/CRA RS-050560/O. Assessor editorial e revisor de periódicos na área. E-mail: tbeuron@gmail.com.

³ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Mestra em Administração (UFSM); Bacharela em Administração pela Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ); tem experiência em administração, com ênfase em estratégias em organizações. E-mail: stelocken@gmail.com.

⁴ Email: diretoria@grupocamillaterra.com.br.

⁵ Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Licenciatura Plena em Matemática pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA, 1984); Bacharela em Administração (UFSM); Voluntária na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); tem experiência na gestão pública universitária e atua na área de administração, com ênfase em gestão de pessoas, gestão pública, agronegócios, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e aprendizagem social. E-mail: lucia.rejane@hotmail.com.

The Perception of Managers on the Function of a Federal University on Sustainability

Abstract: This study seeks to analyze the perception of managers of the function of a Brazilian Federal University regarding sustainability, bringing the competencies of each Pro-Rectorate, managers' perspectives regarding sustainability in the institution and actions that can be developed and implemented for each sustainable development. Three managers were interviewed, responsible for the institution's infrastructure, planning and people management. All Pro-Rectorates have activities that impact on the development of the perspective of sustainability in the institution, each one has specific competences, the three addressed in this study work in different areas, and may highlight: the Pro-Rectorate of Infrastructure with a focus on selective collection, management waste – especially hazardous ones – and environmental licensing; the Pro-Rectorate of Planning that seeks an alignment between planning and budget in order to reach an efficient and transparent management of public resources; the Pro-Rector's Office of People Management, which emphasizes the development of competencies for sustainability and defense of human life. Examples of interfaces between these Pro-Rectorates are: the alignment of people management with infrastructure when it comes to the construction of buildings that should be sustainable; the direct link with the Pro-Rectorate of planning when it highlights the adequacy to the specific objectives of the Institutional Development Plan, besides the question of cultural change, approached by two different managers as a limiting factor of the performance in the studied sectors.

Keywords: sustainability; Federal Universities; managers.

Percepción de los Gerentes de la Función de una Universidad Federal con Respecto a la Sostenibilidad

Resumen: Este estudio busca analizar la percepción de los gerentes sobre la función de una universidad federal brasileña con respecto a la sostenibilidad, trayendo las competencias de cada Pró-Rectoría, las perspectivas de los gerentes con respecto a la sostenibilidad en la institución y las acciones que se pueden desarrollar e implementar para cada uno. Se busca cada vez más el desarrollo sostenible. Se entrevistó a tres gerentes, responsables de la infraestructura, planificación y gestión de personas de la institución. Todos los Rectorios tienen actividades que impactan en el desarrollo de la perspectiva de sostenibilidad en la institución, cada uno tiene competencias específicas, los tres abordados en este estudio actúan en diferentes áreas y pueden resaltar: la pró-Rectoría de Infraestructura con enfoque en recolección selectiva, gestión desechos – especialmente peligrosos – y licencias ambientales; el Pro-Rector de planificación que busca una alineación entre planificación y presupuesto para lograr una gestión eficiente y transparente de los recursos públicos; el Pro-Rector de Gestión de Personas que enfatiza el desarrollo de competencias para la sostenibilidad y la defensa de la vida humana. Ejemplos de interfaces entre dichos Pro-Rectorios: la alineación de la gestión de personas con la infraestructura cuando se trata de la construcción de edificios que deberían ser sostenibles; el vínculo directo con el Pro-Rector de Planificación destaca la adecuación a los objetivos específicos del Plan de Desarrollo Institucional, así como el tema del cambio cultural, abordado por dos gerentes diferentes como un factor limitante de acción en los sectores estudiados.

Palabras clave: sostenibilidad; Universidades Federales; gerentes.

1 Introdução

A sustentabilidade foi definida pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) como a garantia de haver recursos para as gerações presentes e futuras, ou seja, as gerações atuais deveriam usufruir dos recursos disponíveis sem, contudo, prejudicar as gerações futuras, possibilitando que elas também tenham recursos de que necessitem (CMMAD, 1991). Assim, a sustentabilidade está “originalmente associada a uma maior integração entre a humanidade e natureza e à manutenção de um equilíbrio dinâmico que permitisse a existência do maior número de espécies possível, pode ser entendida de diferentes maneiras nas organizações” (SILVA et al., 2014, p. 11).

Elkington (2012) apresenta o *Triple Bottom Line* (TBL) – que é o tripé da sustentabilidade: financeiro, social e ambiental – e, para o autor, a sustentabilidade dependeria do equilíbrio e bons resultados nas três dimensões. Nesse sentido, Sachs (2002) contribui com oito dimensões da sustentabilidade: social (igualdade social, distribuição igualitária de renda, qualidade de vida); cultural (tradição, autonomia em projetos nacionais e abertos para o mundo); ecológica (preservação natural e restrição do uso dos recursos naturais); ambiental (respeito aos ecossistemas naturais); territorial (configuração rural-urbana heterogênea, desenvolvimento das regiões); econômica (desenvolvimento das pesquisas, segurança alimentar, modernização dos meios produtivos, economia internacional); política nacional (democracia, direitos humanos, projetos nacionais); política internacional (promoção da paz, da gestão da diversidade natural e cultural, cooperação científica e tecnológica).

A partir dessas perspectivas, alguns autores passaram a diferenciar o conceito de sustentabilidade e o de desenvolvimento sustentável que, apesar de serem temas muito próximos, têm algumas características que os diferenciam (SANTOS, 2016). O desenvolvimento sustentável refere-se a uma preocupação de longo prazo, devendo a produção capitalista preservar o ecossistema mantendo o meio ambiente rico e saudável para as gerações futuras (SACHS, 2002). Sustentabilidade diz respeito à qualidade de vida do ser humano, na qual o consumo de recursos naturais deve estar em equilíbrio com a natureza e com a capacidade do planeta (DIAS, 2015). A natureza é “um jardim que se deve cultivar desenvolvendo as faculdades criativas do homem” (SACHS, 2016, p. 260). Ainda, o autor ressalta a necessidade de a humanidade encontrar meios sociais e ecológicos, ao mesmo tempo, que valorizem os recursos naturais.

Muitas vezes, o conceito de desenvolvimento sustentável justifica políticas públicas, enquanto ações de empresas privadas são baseadas na sustentabilidade. Por mais que existam

diferenças no conceito e em seu âmbito de atuação, as duas temáticas buscam um alinhamento entre as necessidades socioeconômicas das comunidades e o meio ambiente, as tecnologias e o crescimento econômico, considerando a atuação em equilíbrio com a natureza. (SANTOS, 2016).

Alinhada com os conceitos e os objetivos do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade, surge uma onda de preocupação com a educação em todos os níveis, que precisa dar conta do crescimento socioeconômico da sociedade e ainda basear-se em ações com menor impacto ao meio ambiente. Os seres humanos e a sociedade como um todo podem elevar o seu potencial por meio de um processo que se inicia pela educação. Esse processo está baseado na visão que a filosofia tem do conhecimento como um produto coletivo e social, sendo necessária a integração da educação técnica com a educação humanística, de maneira que o conjunto de informações acessíveis seja reavaliado periodicamente, fazendo com que a visão e a compreensão do mundo sejam construídas e adaptadas conforme este novo paradigma da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável. Essa visão sistêmica se faz necessária para que as pessoas tenham consciência que são parte do todo e que cada ação individual contribui para a interconexão existente entre os envolvidos neste processo. Desta forma, cria-se um pensamento crítico dos indivíduos para a educação na sustentabilidade e no desenvolvimento econômico, com ambientes formais e informais de aprendizagem imersos na cultura de soluções sustentáveis, fazendo com que ideias conflitantes sejam ajustadas em função de ações inovadoras (SÁTIRO, 2012).

A mudança na conduta individualista é um desafio que tem mobilizado a sociedade em busca da sustentabilidade. É necessário um incentivo ao comportamento coletivo, por meio de soluções compartilhadas alinhadas ao desenvolvimento do bem comum (MADRUGA, 2009). Nesse sentido, têm-se as IES (Instituições de Ensino Superior) que são disseminadoras e geradoras de conhecimento e têm um papel importante no que se refere à sustentabilidade:

No âmbito das IES, docentes, discentes e corpo administrativo devem estar conscientes da importância de suas ações para a melhoria do meio ambiente, pois não basta inserir em seus currículos temas relacionados à sustentabilidade: é necessário que suas ações tenham reflexos na melhoria do meio ambiente e da sustentabilidade. As IES que aderem às dimensões de sustentabilidade ambiental, social e econômica formarão alunos capazes de gerar sustentabilidade, não só em sua vida profissional, mas também na sociedade onde estão inseridos, contribuindo para o desenvolvimento de uma economia sustentável e um meio ambiente mais saudável para as futuras gerações (PONTES et al, 2015, p. 85).

Pontes et al. (2015) ainda comentam que a prática político-pedagógica sob a ótica da sustentabilidade promove a criação de estratégias que possibilitarão melhorias na qualidade de vida das pessoas e no processo de cidadania, formando cidadãos conscientes, com comportamentos sustentáveis. Segundo os autores, para haver mudanças reais nas universidades são necessários: um ambiente político sólido, recursos e incentivo por parte dos gestores e defensores da sustentabilidade.

A importância do conhecimento sobre sustentabilidade por parte dos gestores tem o objetivo de contribuir para que as organizações sejam mais produtivas por meio da inserção, em seus processos e procedimentos, de técnicas que demonstrem a preocupação com as pessoas, com o meio ambiente e com o retorno financeiro. Isso requer, segundo os autores, uma alta capacidade de lidar com o mundo que está em constante transformação. Além disso, a educação para a sustentabilidade está baseada em um pensamento complexo interdisciplinar, formado por saberes e posturas que contribuem para que todos se preocupem com o caminho da humanidade (KUZMA et al., 2016).

As empresas devem adaptar-se a esse cenário cada vez mais dinâmico e complexo, em que a busca pela lucratividade está relacionada a vários outros aspectos, de forma que as estratégias de negócios atendam às necessidades dos agentes do mercado (DE LUCA et al., 2014). Além disso, apesar do cenário mercadológico ser extremamente competitivo, com um emaranhado de leis e obrigações a serem cumpridas, as empresas podem tirar proveito desta realidade, inovando suas ações administrativas, melhorando seu desempenho social e ambiental, criando vantagem competitiva e novas oportunidades de negócios (SOUZA et al., 2011).

Somando-se a isso, temos a função de liderança exercida pelos administradores públicos, gerando fomento no sentido de mobilizar a população na construção de práticas educativas e hábitos sustentáveis. A gestão pública deve estar engajada na construção de uma cultura sustentável na comunidade. É importante reorganizar o sistema de gestão, incorporar a dimensão ambiental às políticas setoriais urbanas, interligar sua administração priorizando a sustentabilidade e o desenvolvimento ambiental por meio de ações públicas que criem hábitos e práticas sustentáveis na população (GOES et al, 2013).

Ainda, “a problemática ambiental leva-nos a uma reflexão dos valores humanos e das inquietações acerca de uma responsabilidade para com o bem comum, provocando uma

nova leitura das relações que se estabelecem entre o ser humano, a tecnologia, a ciência e a natureza (...)” (CARVALHO et al., 2016, p. 236-237).

Lara (2012) propõe que as IES têm o dever de praticar uma gestão sustentável de sucesso que seja modelo para a comunidade, impactando com seus resultados as organizações onde os futuros formados irão trabalhar e contribuir com o desenvolvimento sustentável.

Os posicionamentos acadêmicos são importantes no que se refere à utilização desalinhada e nociva dos recursos naturais que deriva da Revolução Industrial, a qual busca o desenvolvimento econômico a qualquer preço. Com isso, a sustentabilidade surge como perspectiva para novos modelos de desenvolvimento que garantam às gerações futuras a qualidade ambiental dos recursos naturais que hoje estão disponíveis (LACERDA E CÂNDIDO, 2013).

Além disso, deve-se levar em conta o que Sachs (2016) demonstra em relação à necessidade de não focar apenas em decisões que envolvam anos, mas sim pensar em décadas e séculos. Da mesma forma, não se pode considerar apenas o nível geográfico local. É preciso pensar no nível nacional, planetário e da biosfera. Configura-se aí o papel das IES, de pensar o todo, de atentar ao futuro e ponderar suas ações e seus impactos.

A partir dessas notas introdutórias, este estudo tem o objetivo de analisar a percepção de gestores quanto à função de uma Universidade Federal Brasileira no que se refere à sustentabilidade, trazendo perspectivas apresentadas pelos gestores e ações que possam ser desenvolvidas e implementadas para cada vez mais se buscar o desenvolvimento sustentável.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Sustentabilidade nas Universidades

O paradigma atual de desenvolvimento, que é orientado para a nova realidade do mercado global e ecológico, busca gerar um maior bem-estar à sociedade e ao meio ambiente principalmente no que tange à produção e ao descarte dos seus resíduos. Neste paradigma, Altieri (2002) expõe que a ideia é de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. No mundo sustentável, uma atividade – a econômica, por exemplo – não pode ser pensada

ou praticada em separado, porque tudo está inter-relacionado, em permanente diálogo. No quadro 1, tem-se as diferenças entre o velho e o novo paradigma:

Cartesiano	Sustentável
Reduccionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (<i>renda per capita</i>)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Quadro 1: Paradigma cartesiano versus paradigma da sustentabilidade. Fonte: Elaborado a partir de Altieri (2002).

Segundo Oliveira et al. (2011), a Educação para a Sustentabilidade há pouco tempo vem sendo incorporada na agenda das reflexões acadêmicas e políticas. Para o mesmo autor, a Educação para a Sustentabilidade está sendo inserida nas escolas em todas as disciplinas do currículo, sugerindo discussões de natureza ética, ecológica, política, econômica, social e cultural e regulamentada nas propostas dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Dentro desse contexto, Barreiros (2008) afirma que é por meio da figura do professor que a aprendizagem se dá na escola, e que ele precisa estar consciente de seu trabalho, pois exerce grande influência sobre o aluno. Para o mesmo autor, em geral, as pesquisas que envolvem educação são direcionadas aos alunos, à aprendizagem, às condições de ensino, à valorização da educação e, no meio do caminho, a figura do professor é tratada apenas como o que ensina.

Inserido no contexto da Educação para a Sustentabilidade, Sousa Filho et al. (2011) afirmam que em 1999 foi criada a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), sendo uma das suas dimensões a sustentabilidade, que obrigou a mudanças nos diversos cursos de graduação no Brasil, já que tal política determinou que a Educação para a Sustentabilidade passasse a ser tema obrigatório e transversal em todos os níveis educacionais. Dessa forma, os mesmos autores também mencionam que todos os cursos de graduação, em diferentes áreas, necessitaram se adequar à PNEA, e assim tal atividade também foi aplicada ao Curso de Bacharelado em Administração.

Nos cursos brasileiros de Administração, Barbieri e Silva (2011) apontam a predominância excessiva de uma abordagem antropocêntrica, abordagem segundo a qual o ser humano é o destinatário por excelência da administração, o que conduz a uma postura convencional dos praticantes da administração. Corroborando com essa afirmação, Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) afirmam que a forma de incorporação das questões ambientais nas organizações reflete a maneira como a sustentabilidade é trabalhada nas escolas de administração, em que apenas considera-se marginalmente o fato dos seres humanos estarem vivendo em um planeta com recursos finitos.

Tem-se ainda que “a educação para o meio ambiente é, portanto, um assunto que deve ser tratado de maneira integrada, englobando a prática pedagógica e a representação social dos sujeitos envolvidos, colocando as pessoas como participantes de um mesmo processo, na tentativa de solucionar os problemas ambientais” (TRAVASSOS, 2004, p.16).

Também é importante destacar que a cultura propicia uma contribuição ao desenvolvimento sustentável e à manutenção das identidades de cada nação, considerando que os espaços são construídos com base nos valores sobre a vida e que criam sentido para as pessoas. Promover a cultura é promover o desenvolvimento econômico e integrar nações e regiões (HARIMA et al, 2010). Fundamental salientar que a cultura – tradutora dos valores de um povo, dos significados compreendidos e construídos, e que as ações do povo refletem exatamente como ele é – tem essencial função, já que é considerada como “vetor essencial para a construção e qualificação de um modelo de desenvolvimento sustentável” (BRASIL, 2010).

A cultura é um condutor de conhecimento, baseada na inovação e na criação (científica), e é ela que determina os modelos de desenvolvimento. Valorizar, reconhecer e compartilhar a cultura são meios e resultados da redução da desigualdade social e da integração da sociedade. Como veículo de conhecimento, é por meio da cultura que se

transmitem os significados, símbolos e sentidos que as pessoas compartilham, e isso gera sentimentos de coletividade e identidade, uma integração social que desencadeia as relações comerciais, profissionais e pessoais. Dessa forma, a cultura é um alicerce para a sustentabilidade: desenvolvimento econômico, qualidade de vida, redução das desigualdades, transmissão de conhecimento e de identidades e resolução de conflitos (UNESCO, 2016).

A cultura detém tamanha importância que chega a ser considerada o quarto pilar da sustentabilidade, juntamente com o social, ambiental e econômico. Uma sociedade sustentável depende de uma cultura sustentável que, por sua vez, é fundamental na construção de um futuro sustentável. A gestão pública eficaz deve incluir a cultura, considerando seu valor para avaliar impactos sociais, ambientais e econômicos a fim de melhor planejar o futuro (HAWKES, 2001).

As IES abordam duas esferas no que se refere ao desenvolvimento sustentável:

(i) a esfera educacional, refletida na formação de profissionais e pesquisadores, que, de forma interdisciplinar, são conscientizados a adotarem práticas sustentáveis em sua carreira; e (ii) a esfera gerencial, que trata do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantado pela própria instituição em seus campi com modelos e exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade (LARA, 2012, p. 1648).

Dessas esferas vêm o enorme compromisso que as IES desempenham no seu contexto seja a nível micro, com sua comunidade e preocupada com a formação de seus alunos, seja a nível macro, como agente de mudança, responsável por impactos ambientais e sociais e compromissada com o desenvolvimento humano, social, cidadão e sustentável.

Implementar um Sistema de Gestão Ambiental em uma universidade é um processo bastante complexo e amplo, devendo levar em conta todos os departamentos, disciplinas e todas as estruturas da instituição, bem como o relacionamento com os *stakeholders*. Além disso, deve-se criar um planejamento global, preocupado com a identidade ambiental da IES, e um planejamento local, envolvendo cada campus, tendo em vista as características da gestão (LARA, 2012).

A gestão sustentável nas IES constitui-se por um novo modelo dinâmico, flexível e inovador que

distingue-se absolutamente da administração tradicional clássica, burocrática, lenta, complicadora e fragmentadora, herdeira de tempos imperiais ou, mais recentemente, totalitários. É de ressaltar aqui que a desejável integração entre

ensino, pesquisa, extensão e gestão parece uma condição sine qua non para a inserção das questões ambientais no seio da universidade, dadas as características transversais, multi e até transdisciplinares da abordagem ambiental e de toda educação daí decorrente. Essa integração deverá refletir mudanças efetivas de conceitos, hábitos e práticas de gestão nos diversos níveis, da reitoria à sala de aula (MARCOSIN e SILVA, 2009, p. 04).

As IES desempenham um papel importante no que se refere ao desenvolvimento tecnológico e à construção do conhecimento que será colocado em prática pelos estudantes, futuros profissionais. Da mesma forma, essas instituições exercem um compromisso perante a sociedade que é a busca do desenvolvimento sustentável. Para isso, é por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão que é possível efetivar as mudanças necessárias para que a IES seja um modelo sustentável (BRANDLI et al., 2012).

As universidades desempenham um papel de liderança em meio à comunidade nas quais estão inseridas, ajudando-a a desenvolver suas capacidades para a sustentabilidade. Permitir que as instalações universitárias sejam utilizadas pelas partes interessadas para projetos e parcerias é uma estratégia que pode auxiliar na promoção do desenvolvimento sustentável. Cabe às universidades, portanto, garantir recursos técnicos e humanos que sejam capazes de propiciar uma aprendizagem colaborativa e de dialogar com *stakeholders* e governo a fim de buscar investimentos. Assim, com as universidades dedicando seu máximo e expandindo seus esforços com foco nas comunidades locais, todas as esferas envolvidas serão capazes de atingir o desenvolvimento sustentável (SHIEL et al., 2016).

Implementar um SGA é fundamental para preocupar-se com “os impactos ambientais e sociais causados, consciente ou inconscientemente, pelo homem” (SALGADO, 2006, p. 15). Nesse sentido, as IES se tornam responsáveis por propor modelos que integrem a comunidade acadêmica (discentes, docentes, grupos de pesquisa, sociedade em geral...) e que discutam os valores vigentes e aqueles que se deseja alcançar (SALGADO, 2006).

À sustentabilidade é atribuída uma importância significativa pelas Pró-Reitorias analisadas. Mas, percebe-se que falta engajamento, ações mais amplas e um planejamento que contemple o âmbito geral sem deixar de levar em conta as subunidades. A perspectiva da sustentabilidade aplicada à gestão contempla a necessidade de se refletir sobre o tema, bem como desenvolver ações visando à mudança de cultura, citada pelos próprios entrevistados.

As ações executadas na instituição estão relacionadas com a gestão de resíduos, com o licenciamento ambiental, com a coleta seletiva solidária, com o alinhamento dos planos

das unidades com o PDI, com o desafio sobre sustentabilidade ambiental, com o assentamento digital funcional e com os cursos de capacitação.

Uma pesquisa qualitativa de Weber e Machado (2015) teve o objetivo de identificar, por meio da percepção dos gestores, a responsabilidade de uma IES no que se refere à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável. Como resultados do estudo de caso, constatou-se que os gestores entendem a sustentabilidade sob as perspectivas: ambiental, social, econômica, cultural, tecnológica, entre outras, e que a IES é responsável por inserir essas questões no tripé ensino-pesquisa-extensão. No que se refere à gestão, os gestores mostraram-se preocupados em inserir os conceitos de sustentabilidade em suas práticas. Os gestores citaram várias ações desenvolvidas, porém de forma não sistematizada.

Outro trabalho analisou a percepção de coordenadores de cursos de Administração das IES em Minas Gerais no que se refere ao ensino e aprendizagem que formam Administradores para a Sustentabilidade. Conforme os entrevistados, a formação para a sustentabilidade está inferior ao esperado e ao ideal. Deve, portanto, ser melhor desenvolvida (MASCARENHAS e SILVA, 2013).

Nesse sentido, este trabalho busca analisar a percepção de gestores da função de uma Universidade Federal Brasileira no que se refere à sustentabilidade, trazendo as competências de cada Pró-Reitoria, perspectivas dos gestores em relação à sustentabilidade na instituição e ações que possam ser desenvolvidas e implementadas para cada vez mais se buscar o desenvolvimento sustentável.

3 Método

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa (GIL, 2010; DUARTE, 2002). A pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (RICHARDSON et al., 1999, p. 90). Como estratégia para coleta de dados, optou-se por entrevistas (LAKATOS E MARCONI, 1996). As entrevistas foram transcritas e analisadas com base nos objetivos de cada Pró-Reitoria contidos no site institucional e após lançadas no software NVIVO® versão 8.0, gerando os resultados deste trabalho.

Foram realizadas entrevistas com três gestores da Universidade: com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, com o Pró-Reitor de Planejamento e com o Engenheiro chefe do setor

de planejamento ambiental da instituição, representando a Pró-Reitoria de Infraestrutura. As entrevistas duraram em torno de 15 minutos cada e foram realizadas no mês de agosto de 2017 com o intuito de entender a percepção dessas Pró-Reitorias que são as mais ligadas à sustentabilidade na Instituição.

O roteiro das entrevistas continha perguntas que buscavam abordar os objetivos de cada Pró-Reitoria, os fatores limitantes para a sustentabilidade na instituição, as ações passadas e presentes mais marcantes, as ações futuras que estão sendo planejadas, qual o patamar que a Pró-Reitoria quer alcançar no que se refere à sustentabilidade na universidade e demais informações que os gestores poderiam acrescentar ao trabalho.

3.1 Descrição da Unidade de Análise

A Universidade Federal Brasileira em análise foi criada em 1960, atende a aproximadamente 28.000 alunos de graduação, pós-graduação, ensino médio e pós-médio e é composta por mais de 4.000 servidores (docentes e técnico-administrativos em educação).

A universidade analisada dispõe do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026, que apresenta a seguinte missão: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” (PDI 2016-2026, p. 18). Também no que se refere ao tema de estudo, a visão da universidade é “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável” (PDI 2016-2026, p. 18).

Além disso, está havendo a implantação de uma nova metodologia: o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU). A metodologia do PDU está relacionada com o fomento à cultura do planejamento na instituição e tem os seguintes processos: preparação (reunião *briefing*, organização, reunião de definição e filosofia institucional – missão, visão, valores), diagnóstico (reunião com a Comissão Setorial de Avaliação, matriz FOFA, indicadores educacionais, indicadores de gestão, fatores críticos), elaboração da estratégia (definição de desafios, definição de objetivos e metas, mapa de indicadores), implementação da estratégia (plano de ação e/ou projeto estratégico) e institucionalização.

A universidade dispõe de um Plano de Logística Sustentável (PLS 2016-2018). A elaboração do PLS foi baseada nos seguintes princípios e diretrizes:

- Integrar as diversas ações já realizadas pela instituição em uma proposta unificada de gestão pautada pelos critérios de sustentabilidade, levando em conta as dimensões ambiental, social e econômica;
- Dar suporte ao planejamento estratégico da Instituição definido no Plano de Desenvolvimento Institucional, trazendo mecanismos para a efetiva aplicação do conceito de sustentabilidade explicitado na Filosofia Institucional;
- Dotar a Instituição de uma estrutura adequada para o gerenciamento e coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, considerando a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado;
- Propor estratégias, com base no diagnóstico da situação atual, a fim de minimizar o desperdício de recursos em suas atividades e apoiar a Instituição no que se refere à gestão sustentável dos recursos públicos.

Quadro 2: Princípios e diretrizes do PLS. Fonte: PLS, 2016-2018, p. 16.

Com base nas informações apresentadas relativas ao PDI, ao PLS e ao PDU, percebe-se que a instituição está engajada na busca pela sustentabilidade e, principalmente, que as unidades não estão trabalhando isoladamente, mas sim tentando alcançar um objetivo comum o qual está citado no PDI.

4 Discussão e Resultados

A universidade dispõe de 8 Pró-Reitorias que, juntas, compõem a reitoria da instituição no sentido de trabalhar em prol da comunidade acadêmica. O quadro 2 apresenta as Pró-Reitorias da instituição, com sua sigla e sua competência. Cada Pró-Reitoria tem suas competências específicas, e todas as suas ações são voltadas para essas competências, porém sempre focando no âmbito institucional, de modo que as ações restritas sempre estejam de acordo com a proposta do PDI.

Pró-Reitoria	Sigla	Competência
Pró-Reitoria de Administração	PRA	Coordenar, fiscalizar, supervisionar e dirigir os serviços administrativos.
Pró-Reitoria de Planejamento	PROPLAN	Viabilizar estratégias para o desenvolvimento institucional por meio da melhoria de processos e da inovação na gestão.
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	PRAE	Planejar, operacionalizar, supervisionar, orientar e interagir nas atividades universitárias no campo cultural, social e assistencial.
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	PROGEP	Propor e implementar a política de gestão de pessoas.

Pró-Reitoria de Graduação	PROGRAD	Coordenar, supervisionar e dirigir a execução das atividades do ensino de graduação.
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	PRPGP	Estabelecer as diretrizes e metas da política de pós-graduação.
Pró-Reitoria de Extensão	PRE	Articular os conhecimentos por meio de ações extensionistas junto à comunidade.
Pró-Reitoria de Infraestrutura	PROINFRA	Planejar, coordenar, supervisionar e executar os serviços de obras, manutenção e serviços gerais.

Quadro 3: Pró-Reitorias e respectivas competências. Fonte: elaborado pelos autores com base nos sites das Pró-Reitorias e no Regimento da instituição.

Das 8 Pró-Reitorias da Universidade, como mostra o Quadro 2, este trabalho coletou dados em 3 delas: a PROGEP, a PROPLAN e a PROINFRA, por serem essas as que estão mais diretamente ligadas e por trabalharem mais especificamente as questões sustentáveis na instituição.

No geral, as três entrevistas realizadas foram direcionadas mais especificamente à PROINFRA, voltada especialmente para a questão de planejamento ambiental, e à PROPLAN, voltada para a parte de planejamento global e orçamento. Já a PROGEP tem uma participação transversal, passando por esses dois eixos tratados pela PROINFRA e pela PROPLAN.

No que se refere aos objetivos de cada Pró-Reitoria, à PROINFRA compete monitorar os serviços de telefonia, de transporte, de vigilância e de segurança, funcionamento dos imóveis, água, esgoto, luz, manutenções e reformas diversas, projetos elétricos, novas edificações, estrutura dos prédios, limpeza e recolhimento de lixo e serviços de paisagismo. Com base nessas competências, a entrevista mostrou que a coleta seletiva, a gestão de resíduos – principalmente os perigosos – e o licenciamento ambiental são questões muito relevantes no atual contexto da instituição e da própria Pró-Reitoria.

A PROPLAN coordena as atividades de planejamento, orçamento e modernização administrativa, auxiliando na orientação, elaboração e acompanhamento de convênios, acordos, protocolos e instrumentos da instituição. Nesse sentido, essa Pró-Reitoria entende o tema sustentabilidade como transversal, que perpassa o planejamento da instituição como um todo e de cada unidade da instituição. Para que sejam alcançados resultados, é necessário que o planejamento e o orçamento sejam executados em consonância, por meio de uma gestão eficiente e transparente dos recursos públicos.

À PROGEP cabe planejar, implementar, coordenar e avaliar as atividades dos servidores da Universidade Federal Brasileira em estudo. Vale salientar que a entrevista citou o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade e a defesa da vida humana. A PROGEP também perpassa a PROINFRA quando salienta sobre a construção dos prédios que deveriam ser sustentáveis e proporcionariam menores custos de energia. A PROGEP também se relaciona diretamente com a PROPLAN quando ressalta que deve se adequar aos objetivos específicos do PDI.

No que se refere às perspectivas apontadas pelos gestores com relação à sustentabilidade na instituição, ressalta-se que a mudança de cultura é citada como fator limitante por duas Pró-Reitorias. A cultura atual ainda está incipiente, pensa-se em sustentabilidade, sabe-se da importância dela, mas existem dificuldades de ordem orçamentária, legal e comportamental para adotar atitudes e ações efetivas a fim de alcançar objetivos globais. Os gestores propõem que a cultura que se deseja é, justamente, que não só se reflita sobre o tema, mas que sejam efetivadas as propostas da sustentabilidade na perspectiva da busca de um mundo melhor.

Pontes et al (2015) ressaltam em seus estudos que para que uma universidade integre a sustentabilidade, ela deve estar presente em todos os seus âmbitos. O discurso dos gestores abordados nesta pesquisa sugere que isso ainda não acontece.

[...] eu acredito que um é a falta de equipe, principalmente falta de uma equipe especializada; eu acredito que o principal ponto mesmo é a falta da administração central; digamos assim, aquela abordagem top-down de sustentabilidade, ela não acontece, ela não é incorporada pela gestão (GESTOR-PROINFRA);

[...] cultura, não há uma cultura tanto de entendimento né do que é sustentabilidade, o tema, quanto de mudança de atitude né, eu posso até ter um entendimento, mas eu não tenho uma atitude coerente com esse entendimento, então a cultura não é simplesmente ter o entendimento, é ter atitude também e isso é uma questão que vem desde o ensino médio, desde o ensino básico na verdade, nós não temos essa cultura de sustentabilidade o que nós fazemos é tudo de forma muito reativa e se transformar de uma forma reativa pra uma forma proativa tem um caminho muito longo (GESTOR-PROPLAN);

[...] mudança de cultura das pessoas terem uma conscientização de que isso é importante, de que isso é relevante, então mais nesse sentido de conscientização das pessoas com foco nesse assunto (GESTORA-PROGEP);

Ainda no que se refere à cultura, citada nas duas falas anteriores, destaca-se que “a cultura é um setor essencial para gerar um desenvolvimento econômico e social mais sustentável por meio de infraestruturas resilientes que estão enraizadas em situações locais

e se baseiam na história e nos conhecimentos das comunidades e dos povos” (BOKOVA, 2015, p. 3).

Além disso, identifica-se a cultura ainda mais na seguinte fala:

[...] voltado à área de planejamento na verdade é trabalhar mudança de cultura nosso patamar [...] eu acho que longe de criar uma estrutura, longe de criar um programa de qualificação, um seminário ou uma campanha, a universidade tem que trabalhar a mudança de cultura, na minha opinião, desde o ensino básico, porque as pessoas que entram a gente não pode achar que na universidade a gente pode mudar a cabeça das pessoas durante o seu período de vivência na universidade [...] (GESTOR-PROPLAN).

Pontes et al (2015) ressaltam ainda que para haver mudanças reais nas universidades são necessários: um ambiente político sólido, recursos, incentivo por parte dos gestores e defensores da sustentabilidade. Evidenciou-se que as três reitorias têm noção das suas competências no que se refere à implementação da sustentabilidade na instituição conforme as seguintes falas:

[...] acredito que a PROINFRA quer ser uma pró-reitoria estratégica no planejamento da sustentabilidade, quer dizer não só executar, mas principalmente planejar as ações de sustentabilidade aqui dentro (GESTOR-PROINFRA);

[...] a sustentabilidade financeira sim é nossa competência, nosso patamar é ter uma gestão eficiente dos recursos públicos com nível de transparência e controle profissional. Voltado à área de planejamento na verdade é trabalhar mudança de cultura nosso patamar é nós termos uma cultura que pensa a questão da sustentabilidade em toda universidade isso é uma questão de uns 5 ou 10 anos, não dá pra conseguir alterar isso a curto prazo (GESTOR-PROPLAN);

[...] gostaríamos de realmente poder contribuir pra essa situação, mas acho que estamos ainda um pouco longe de um patamar digamos assim ser considerado adequado, então. Acho que a gente não tá muito próximo de estar num patamar que sirva de modelo de inspiração pras demais, acho que não (GESTORA-PROGEP).

A gestão da universidade deve estar engajada na construção de uma cultura sustentável e as ações devem partir da mesma (MATOSO, 2010). Percebeu-se isso nas seguintes falas com entrevistados:

[...] a gente tem muitas ações pra fazer, no sentido desde questão de economia de energia, utilização de água na instituição; a energia, se a gente olhar o valor de conta de luz que hoje se paga, é muito relevante mas aí tudo isso passa por uma questão dos prédios que são construídos, que muitas vezes em função da deficiência de recursos se constroem prédios sem um acústico e térmico (GESTORA-PROGEP);

[...] eu acho que longe de criar uma estrutura longe de criar um programa de qualificação, um seminário ou uma campanha, a universidade tem que trabalhar a mudança de cultura na minha opinião desde o ensino básico porque as pessoas que entram a gente não pode achar que na universidade a gente pode mudar a cabeça das pessoas durante o seu período de vivência na universidade, a gente pode até conseguir mas é um trabalho muito de formiguinha a gente pode trabalhar desde o ensino básico, séries iniciais, ensino médio e mudar a cabeça das pessoas que entram, pra elas já entrarem com a mentalidade da sustentabilidade é um grande ganho do que mudar internamente então a gente pode ter duas ações a universidade possa ser proativa nesse sentido (GESTOR-PROPLAN).

Também no que se refere às perspectivas da sustentabilidade aplicada na gestão, foram apresentadas questões como melhoria da infraestrutura (coleta seletiva, sistema de água e esgoto, manejo florestal, gestão de resíduos perigosos, licenciamento ambiental), eficiência e eficácia no planejamento orçamentário e financeiro por meio do planejamento de cada unidade atrelado ao planejamento institucional, e promoção da defesa da vida das pessoas por meio da conscientização e da mudança de cultura.

Entre algumas ações citadas nas entrevistas temos: busca pelo licenciamento ambiental, implementação da coleta seletiva solidária, gerenciamento de resíduos, gestão eficiente dos recursos públicos com alto nível de transparência e controle, uso de sacolas sustentáveis nos cursos de capacitação, assentamento funcional digital, dimensionamento de pessoal para melhor alocação das pessoas em cada setor da instituição, mapeamento de processos.

Por fim, para verificar as vinte palavras (mínimo de cinco letras) mais citadas nas entrevistas, foi realizada a compilação das entrevistas conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1: Palavras mais citadas pelos gestores. Fonte: elaborado pelos autores.

Pela Figura 1, o grande destaque à sustentabilidade, que apareceu trinta e seis vezes, referenciado nas entrevistas, mostra que os três gestores desenvolveram uma fala que convergiu, em geral, para o tema em questão. Além disso, outras palavras contribuem para o contexto das falas, trazendo o planejamento (dezoito vezes), a cultura (dez vezes), a universidade (dezesesseis vezes) e as questões orçamentárias (quinze vezes) como muito importantes, e também focando na palavra “unidade” (treze vezes), com o significado de que cada unidade (cada centro) desempenha um papel fundamental na busca pela sustentabilidade na universidade e que, conforme as entrevistas, as unidades terão, cada vez mais, o compromisso de terem seus objetivos e metas alinhados com os objetivos propostos no PDI da instituição, ou seja, trabalharão em prol de um único objetivo (objetivo comum) e, portanto, em prol da sustentabilidade.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve o objetivo de analisar a percepção de gestores da função de uma Universidade Federal Brasileira no que se refere à sustentabilidade, trazendo as competências de cada Pró-Reitoria, perspectivas dos gestores em relação à sustentabilidade na instituição e ações que possam ser desenvolvidas e implementadas para cada vez mais se buscar o desenvolvimento sustentável. Por meio das entrevistas com três gestores, responsáveis pela infraestrutura, pelo planejamento e pela gestão de pessoas da instituição, foi possível perceber que cada Pró-Reitoria tem suas competências específicas e percebe a sustentabilidade de diferentes maneiras: a Pró-Reitoria de Infraestrutura foca mais na coleta seletiva, a gestão de resíduos – principalmente os perigosos – e o licenciamento ambiental; a Pró-Reitoria de Planejamento busca um alinhamento entre planejamento e orçamento a fim de se chegar a uma gestão eficiente e transparente dos recursos públicos; já a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas salienta o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade e a defesa da vida humana.

À sustentabilidade é atribuída uma importância significativa pelas Pró-Reitorias analisadas. Mas, percebe-se que falta engajamento, ações mais amplas e um planejamento que contemple o âmbito geral sem deixar de levar em conta as subunidades. A perspectiva da sustentabilidade aplicada à gestão contempla a necessidade de se refletir sobre o tema, bem como desenvolver ações visando à mudança de cultura, citada pelos próprios entrevistados.

As ações executadas na instituição estão relacionadas com a gestão de resíduos, o licenciamento ambiental, a coleta seletiva solidária, o alinhamento dos planos das unidades com o PDI, o desafio sobre sustentabilidade ambiental, o assentamento digital funcional e os cursos de capacitação.

É notável que muito ainda se tem a desenvolver na instituição analisada. Porém, se houver um trabalho em conjunto – como se percebeu a integração entre os discursos analisados – e todas as unidades convergirem para alcançar os propósitos do PDI e do PLS da universidade, é possível que se atinja um nível de sustentabilidade bastante significativo.

Este estudo contribui para reflexões futuras acerca da gestão sustentável nas instituições públicas, bem como para o desenvolvimento de ações, medidas, metas e mudanças na instituição analisada. O trabalho também serve para colaborar com resultados de pesquisas anteriores que demonstram lacunas (inserção dos critérios de sustentabilidade nas práticas de ensino, pesquisa, extensão) na gestão sustentável das IES. Uma vez mostrada a necessidade de se preencher essas lacunas, trabalhos futuros podem abordar formas efetivas de se solucionar esse problema, identificando modelos de gestão em IES que sejam sustentáveis e comprometidas socialmente.

Referências

ALTIERI, M. A. Agroecology: the science of natural resource management for poor farmers in marginal environments. *Agriculture, Ecosystems and Environment.*, v. 93, p. 1-24, 2002.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D. *Educação ambiental na formação do administrador*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BARREIROS, J. L. *Fatores que influenciam na motivação de professores*. 2008. 105 f. Monografia (Curso de Psicologia), Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

BOKOVA, I. (Diretora-Geral da UNESCO). *Workshop sobre o Plano de Trabalho Regional de Cultura da UNESCO para a América Latina e o Caribe 2016-2021*, Havana, 18 de setembro de 2015. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002443/244353por.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

BRANDLI, L. L., et al. Avaliação da presença da sustentabilidade ambiental no ensino dos cursos de graduação da Universidade de Passo Fundo. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 2, p. 433-454, jul. 2012.

BRASIL. Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras

providências. *Presidência da República*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm. Acesso em: 10 set. 2017.

CARVALHO, J. R. M., et al. Percepção da educação ambiental: um estudo junto aos discentes de pós-graduação de uma IES no estado da Paraíba. *R. gest. sust. ambient.*, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 234 - 253, out. 2015/mar. 2016.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMMA). *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

DE LUCA, M. M. M. et al. Análise da produção científica referente à temática de sustentabilidade em pesquisas da administração. *Administração: Ensino e pesquisa*. V. 15, nº 3, p. 469–500, Rio de Janeiro, 2014.

DIAS, R. *Sustentabilidade – origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento*. São Paulo. Atlas, 2015.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*. n. 115, p. 139/-154, março/ 2002.

ELKINGTON, J. *Sustentabilidade, Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GOES, G. A. et al. Gestão pública e sustentabilidade. *IX fórum ambiental de Alta Paulista*. V. 9, nº 4, p. 199-212, São Paulo, 2013.

HAWKES, J. *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*. Common Ground Publishing Pty Ltd in association with the Cultural Development Network, 2001. Disponível em: [http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon\(2001\)TheFourthPillarOfSustainability.pdf](http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/HawkesJon(2001)TheFourthPillarOfSustainability.pdf). Acesso em: 14 set. 2017.

HARIMA, M. F. L., et al. *Contribuição da cultura no desenvolvimento econômico e social global*. 2010. Disponível em: <http://congressos.ifal.edu.br/index.php/connepi/CONNAPI2010/paper/view/577/344>. Acesso em: 10 set. 2017.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. A educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, p. 21-50, 2011. DOI: 10.1590/S1678-69712011000300003.

KUZMA, E. L. et al. A inserção da sustentabilidade na formação de administradores. *Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS*, Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS, Vol. 5, N. 2. Maio/ Agosto. 2016.

LACERDA, C. S.; CÂNDIDO, G. A. Modelos de indicadores de sustentabilidade para gestão de recursos hídricos. In: *Gestão Sustentável dos Recursos Naturais: Uma Abordagem Participativa*. Eduepb. Campina Grande, Paraíba, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LARA, P. T. R. Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior. *Monografias Ambientais REMOA/UFSM*, v(7), nº 7, p. 1646 – 1656, MAR-JUN, 2012, (e-ISSN: 2236-1308).

MADRUGA, L. R. R. G. *Comportamento coletivo e interações sociais no Comitê de Gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental*. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15711/000680813.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 set. 2017.

MARCOMIN, F. E.; SILVA, A. D. V. A sustentabilidade no ensino superior brasileiro: alguns elementos a partir da prática de educação ambiental na universidade. *CONTRAPONTOS*, V. 9, nº 2 – p. 104 - 117 - Itajaí, mai/ago 2009.

MASCARENHAS, M. P., SILVA, W. A. C. Educação para a sustentabilidade: a formação da nova geração de administradores nas IES da RMBH. In.: *Anais do II SINGEP e I S2IS* – São Paulo – SP, 2013.

MATOSO, R. *Cultura e Desenvolvimento Humano Sustentável*. UFRGS, 2010.

OLIVEIRA, D. V. de et al. *Educação para o Desenvolvimento Sustentável - EDS: aspectos epistemológicos, metodológicos e socioambientais nos projetos desenvolvidos em Boa Vista/RR*. Universidade Aberta do Brasil – UAB / Universidade Federal de Roraima (UFRR): Boa Vista, 2011.

PONTES, A. S. M. et al. Sustentabilidade e educação superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de Santa Catarina. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 8, Edição Especial, p. 84-103, DOI: 10.5902/1983465916298, 2015.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SACHS, I. *A terceira margem: em busca do ecodevelopimento*/Ignacy Sachs; tradução de Rosa Freire d'Aguiar, São Paulo: Companhia das Letras, 1ª reimpressão, 2016.

SALGADO, M. F. M. A. *Desenvolvimento de programa de gestão ambiental para instituições de ensino superior*. Estudo de caso: Instituto Esperança de Ensino Superior – IESPES. Dissertação de Mestrado. Niterói, RJ, 2006.

SANTOS, T. C. P. *Sustentabilidade empresarial: uma análise do conceito de sustentabilidade aliado ao cenário empresarial atual e sua aplicação*. XXV Congresso do CONPEDI – Curitiba, 2016. Disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/02q8agmu/y9agq5n5/PAS72Up0fy364A49.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

SÁTIRO, V. Educação na sustentabilidade. Portal do Marketing. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Sustentabilidade/Educacao-na-sustentabilidade.htm. Acesso em: 24 ago. 2017.

SAUVÉ, L. *La educación ambiental entre la modernidad y la posmodernidad: En busca de un marco de referencia educativo integrador*. Tópicos, v. 1, n. 2, p. 7-27, 1999.

SHIEL, C. et al. Evaluating the engagement of universities in capacity building for sustainable development in local communities. *Evaluation and Program Planning*. 54, p. 123–134, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2015.07.006>.

SILVA, S. S., REIS, R. P., AMÂNCIO, R. Conceitos atribuídos à sustentabilidade em organizações de diferentes setores. *Revista de Ciências da Administração*. V. 16, n. 40, p. 90-103, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p90>. Acesso em: 06 jun. 2016.

SOUSA FILHO, J. M. de et al. Análise do comportamento ecológico de estudantes de administração. *Revista Eletrônica de Administração*, Ed. 81, n. 2, p. 300-319, mai./ago. 2015.

SOUZA, F. C. de et al. Bondinghypothesis: análise da relação entre disclosure, governança corporativa e internacionalização de companhias abertas no Brasil. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 14, n. 2, p. 62-81, 2011. Disponível em: https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/312/pdf_161. Acesso em: 24 ago. 2017.

TRAVASSOS, Edson G. *A prática da educação ambiental nas escolas*. Porto Alegre: Mediação, 2004.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). Plano de Trabalho Regional de Cultura para a América Latina e o Caribe 2016-2021. *Cultura & Desenvolvimento Agenda 2030, n° 14*. Havana, 2016. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002443/244353por.pdf>. Acesso em: 10 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas*. Disponível em: <http://progep.ufsm.br/progep/progep>. Acesso em: 26 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Pró-Reitoria de Planejamento completa 40 anos*. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/pro-reitoria/40-anos>. Acesso em: 26 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *PROINFRA – Pró-Reitoria de Infraestrutura*. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/proinfra/index.php/a-proinfra>. Acesso em: 26 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026*. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/pdi/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Plano de Desenvolvimento da Unidade*. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/coplin/Metodologia-PDU.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Plano de Logística Sustentável da UFSM 2016-2018*. Disponível em: <http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/eaf0078e-2b5c-403e-a38c-8366182b29c1.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. *Regimento Geral da UFSM*. Disponível em: <http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/7a09d209-53a6-49a7-90c7-b99c7d82c16b.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

WEBER, J.; MACHADO, N. S. *Educação Superior e Sustentabilidade: Percepções dos Gestores de uma Instituição de Ensino Superior*. 2015. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/340.pdf>. Acesso: 23 jan. 2018.