



O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE: O CASO DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABILITY: THE CASE OF A BRAZILIAN UNIVERSITY CAMPUS

Leiza Inara Vargas dos Santos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
leiza.vargas@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0002-7873-7606>

Wesley Ricardo de Souza Freitas

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
wesley007adm@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1764-4924>

Morelle Maykon Monteiro Mello

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
morelle22@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-9321-0194>

Adriano Alves Teixeira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, MS, Brasil
aatadrianobirigui@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1669-4073>

Jorge Henrique Caldeira-Oliveira

Universidade de São Paulo, SP, Brasil
jorgehcaldeira@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3036-9733>

Resumo

O presente trabalho teve como intuito analisar a sustentabilidade no Campus da UFMS/CPAQ unidade de Aquidauana/MS, visto que essas Instituições de Ensino Superior (IES) também podem ser responsáveis por danos ambientais nas comunidades em que estão inseridas. Assim, o objetivo foi verificar como a cultura organizacional influencia a implantação de políticas sustentáveis. Teve como método de estudo a técnica de pesquisa qualitativa, realizada por meio

de um estudo de caso, com dados coletados a partir de análise documental, observação direta participante e entrevista semiestruturada, e analisados a partir de uma postura interpretativa, utilizando-se da técnica de triangulação de dados. O estudo concluiu 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. Neste sentido este estudo apresentou um plano de ações que proporciona uma opção para o norteamento deste processo.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Instituições de Ensino Superior (IES); Cultura organizacional.

Abstract

This study aimed to analyze sustainability at the UFMS/CPAQ Campus in Aquidauana/MS, as these Higher Education Institutions (HEIs) may also be responsible for environmental damage in the communities in which they operate. Thus, the objective was to verify how the organizational culture influences the implementation of sustainable policies. The study method was the qualitative research technique, carried out through a case study, with data collected from documentary analysis, direct participant observation and semi-structured interview, and analyzed from an interpretive posture, using the technique data triangulation. The study concluded that for the development of a culture oriented to sustainability it is necessary that the campus management raises the discussion on the theme and, in this way, can take ownership of the institutional actions in the establishment of its own objectives. In this sense, this study presented an action plan that provides an option to guide this process.

Keywords - Sustainability; Higher Education Institutions; Organizational Culture.

1 Introdução

A preocupação crescente da sociedade a respeito da manutenção e da recuperação do meio ambiente tem colocado em destaque, nas últimas décadas, o tema da sustentabilidade, nos meios acadêmico e não acadêmico. Apesar do termo “sustentabilidade” estar presente no cotidiano das pessoas, em virtude da utilização frequente nas campanhas de marketing institucional (Hasna, 2010; Slimane, 2012), este ainda tem o entendimento um tanto mal compreendido pela sociedade (Ekins et al., 2003).

Quando se fala em sustentabilidade, trata-se de suas dimensões: social, econômica e ecológica (Elkington, 1994). As diversas formas com as quais cada área de estudo (administração, ecologia, engenharia, economia, etc.) trata o assunto, torna difícil um consenso para a definição de um conceito.

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

A partir das recomendações contidas neste relatório do Programa de Ação constante da Agenda 21 (1992) e das metas estabelecidas pelo Protocolo de Kyoto (1997), entre outros, a questão da sustentabilidade passou a fazer parte da agenda política e os governos passaram a incentivar internamente, pela via legal, a adoção de programas de sustentabilidade pelas organizações dos setores público e privado.

Em busca do desenvolvimento sustentável, e, principalmente, em cumprimento à legislação ambiental, as organizações mundiais têm introduzido ou alterado políticas, produtos e/ou processos para reduzir a poluição. Isso se dá a fim de diminuir o uso de materiais, de forma a aperfeiçoar as relações com a comunidade e com os *stakeholders* (Crane, 2000).

Entre estas organizações estão as instituições públicas de ensino superior, visto que também podem ser responsáveis por danos ambientais nas comunidades em que estão inseridas. E, considerando isso, a gestão dos *campi* universitários precisa planejar estrategicamente a destinação e utilização dos recursos, que têm sua dinâmica frequentemente equiparada à de pequenas cidades, a depender do seu porte, movimento de pessoas e veículos, volume de consumo de materiais (Collins, 2010; Alshuwaikhat & Abubakar, 2008).

Porém, quando se trata das instituições de ensino superior públicas brasileiras, muitas dessas ações esbarram no grande problema dos recursos financeiros escassos, sobre o qual há pouco a ser feito, já que os recursos são destinados pelo governo com base em decisões políticas e financeiras que vão além do alcance da administração das universidades (Chaves & Amaral, 2014). Além disso, as atitudes “verdes” têm se mostrado insuficientes quando estudos demonstram que muitos programas de sustentabilidade não alcançam os resultados esperados, porque a implementação desses programas depende em grande parte da cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006; Harris & Crane, 2002).

Diante disso, Freitas (1991) explica que, a cultura organizacional pode ser vista como uma forma de conformar condutas, igualar maneiras de pensar e viver nas organizações, trazendo uma imagem positiva, onde todos são iguais.

E considerando-se que as universidades são centros de formação de opinião, pelas quais passam acadêmicos que serão futuros tomadores de decisões, empresários e líderes (Cortese, 2003; Elton, 2003; Lozano, 2006), acredita-se que estes, com a vivência de uma cultura orientada à sustentabilidade, reproduzirão na sociedade, a menos em parte, os valores e as práticas sustentáveis vividos na universidade, fazendo diferença positiva para o meio ambiente, na medida em que por meio do exemplo destes haveria mudança no comportamento de cidadãos além dos limites dos *campi*, em outros setores da sociedade (Posner & Stuart, 2013).

Diante dos fundamentos apresentados, tem-se que o objetivo principal deste trabalho é identificar se a cultura organizacional pode influenciar a implantação de políticas sustentáveis em um campus universitário brasileiro e propor um plano de ação que inclua práticas de fortalecimento da cultura organizacional e que proporcionem uma gestão mais sustentável.

2 Referencial teórico

2.1 Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior

As Instituições de Ensino Superior (IES) se caracterizam no mundo todo por constituírem centros de produção e disseminação do conhecimento científico e tecnológico nas mais diversas áreas de estudo (Junior, 1989). No Brasil, as IES são representadas pelos centros universitários, faculdades e universidades (BRASIL, 2006), e também pelas instituições que constituem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que ao oferecerem cursos de nível superior e são equiparadas às universidades (BRASIL, 2008).

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

Na literatura identifica-se duas vertentes quanto ao papel das IES em relação ao desenvolvimento sustentável. A primeira coloca evidência a importância de um sistema educacional que forme cidadãos que, em sua vida pós-universidade, coloquem em prática atitudes pró-ambientais. A outra, seguida por este trabalho, visa a implantação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) nos *campi* universitários, que serviriam como exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade (Tauchen & Brandli, 2006).

Para Velazquez et al. (2006) e ULSF (2017), uma Universidade Sustentável é aquela que ajuda os alunos a compreenderem a degradação do ambiente, que os motiva para procurarem práticas ambientalmente sustentáveis e que ao mesmo tempo os sensibiliza para as atuais injustiças. Com este tema em evidência, há algumas décadas, diversos documentos internacionais têm tratado sobre o comprometimento efetivo das IES com a sustentabilidade, como por exemplo, Declaração de Talloires (1990), Declaração de Quioto (1993), Declaração de Thessaloniki (1997), Declaração de Turin (2009), entre outras, cujo objetivo é orientá-las a incorporar as filosofias e princípios da sustentabilidade em todas as suas ações (Sylvestre, Mcneil & Wright, 2013).

A Declaração de Taillores (1990) trata como desafio o enfrentamento aos problemas ambientais, como afirma, as universidades têm um papel importante na educação, pesquisa, formação de políticas e troca de informações imprescindíveis para tornar esses objetivos alcançáveis. Deste modo, os líderes universitários necessitam iniciar e apoiar a mobilização de recursos internos e externos para que suas instituições respondam a esse desafio urgente.

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

Lozano et al. (2014) analisaram se o compromisso assumido internacionalmente resultou em uma melhor implementação do desenvolvimento sustentável nas IES, revelou que muitas instituições se declararam comprometidas e a maioria estava realizando alguns esforços para contribuir, entretanto, em geral, a implementação das ações eram compartimentadas e não integradas de forma holística em todas as instituições.

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

Apesar do Brasil representar o segundo maior número de instituições signatárias da Declaração de Talloires, não foram encontrados nas bases de pesquisa disponíveis na Internet, estudos sobre a implementação dos compromissos firmados pelas IES brasileiras.

2.2 Cultura Organizacional

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

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

Os principais níveis da análise cultural segundo Schein (2009), apresentados no Quadro 1, são: artefatos; crenças e valores assumidos; e, suposições básicas.

Quadro 1. Níveis da análise cultura para Schein

	Nível	Características	Exemplos
Artefatos	Superficial	São fáceis de serem observados, mas difíceis de serem decifrados, e isso se dá em virtude da possibilidade de não terem o mesmo significado para todo e qualquer observador.	- Marca; - <i>Slogan</i> ; - Estrutura física; - Uniformes dos funcionários; - Comunicações de marketing; - Documentos públicos.
Crenças e valores assumidos	Intermediário	São os princípios operacionais a partir dos quais os comportamentos dos membros de determinada organização são orientados.	- Códigos de ética; - Códigos de vestimenta.
Suposições básicas	Profundo	São a essência da cultura de uma organização. São formadas à medida em que certos valores são internalizados e inconscientemente compartilhados pelo grupo	- Maneira de pensar; - Modo de agir.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Schein (2009).

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

Entretanto, essa abordagem é considerada limitada por considerar as organizações como sistemas fechados e desconsiderar a influência do meio externo (Pires & Macedo, 2006). Já o conceito de Hofstede (1991) parte de uma visão antropológica, sistêmica aberta (Chanlat, 1996), e é considerado mais abrangente por considerar imprescindível que se conheça o

contexto em que a organização está inserida para que se compreenda a cultura dela (Casagrande & Machado, 2016).

Para Hofstede (1991, p. 210), “cultura organizacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras”.

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

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

2.3 Cultura Ambiental

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

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

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

Quadro 2. Sustentabilidade Corporativa e as dimensões culturais de Schein

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

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Linnenluecke e Griffiths (2010).

Como pode ser observado no Quadro 2, os estudos de Dunphy, Griffiths e Benn (2003), Crane (2000) e Purser e Petranker (2005), permeiam as diferentes dimensões da cultura organizacional (SCHEIN, 2009) e vão desde o mais superficial, com soluções técnicas que comunicam a todos os envolvidos com a organização sobre a adoção de princípios sustentáveis, integrando práticas e medidas de sustentabilidade em suas atividades (Dunphy, Griffiths & Benn, 2003), passando pelo nível de valor, quando os princípios de sustentabilidade são internalizados pelos funcionários e acarretam valores e crenças mais éticos e responsáveis (Crane, 2000); e, chegando a níveis profundos, quando a adoção de princípios sustentáveis exige uma alteração de pressupostos básicos a respeito da interdependência dos sistemas humanos e ecológicos (Purser & Petranker, 2005).

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

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



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

As três principais dimensões e suas ramificações, são descritas a seguir:

A profundidade de *greening* da cultura organizacional refere-se a quão intensamente os gestores valorizam estas iniciativas; o grau de *greening* da cultura organizacional refere-se a

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

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

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

No Quadro 3, estão descritas cada uma das sete dimensões visíveis de *greening* da cultura organizacional.

Quadro 3. Dimensões visíveis da cultura organizacional ambiental

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

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Neste contexto, percebe-se que a cultura organizacional verde constitui-se de condição essencial para o *greening* das organizações, ainda mais quando se trata de uma instituição de ensino superior formadora de opiniões e de futuros profissionais.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste trabalho, exploratório-descritivo, optou-se por utilizar técnicas e procedimentos que o caracterizam como uma pesquisa qualitativa, a ser realizada por meio de um estudo de caso, com dados coletados a partir de análise documental, observação direta participante e entrevista semiestruturada, e analisados a partir de uma postura interpretativa, utilizando-se da técnica de triangulação de dados.

Iniciando pela análise documental, foram considerados os documentos produzidos por instâncias governamentais, entre eles, o Decreto nº 7.7746/2012, a Instrução Normativa nº 10/2012 e o Projeto Esplanada Sustentável; e pela UFMS, entre eles, o documento base do Sistema de Governança da Sustentabilidade (UFMS Sustentável), o Plano de Logística Sustentável da UFMS, bem como seus Planos de Ação e Relatórios Anuais. Para a seleção dos mesmos, foram utilizados os critérios de autenticidade, credibilidade, representatividade e relevância defendidos por Scott (1990).

O segundo passo foi a coleta de dados pela observação direta participante, com o objetivo de verificar o alinhamento entre discurso e prática organizacionais relacionados aos traços da cultura organizacional de acordo com as dimensões do modelo proposto por Hofstede (1991), em relação à sustentabilidade no CPAQ/UFMS (Quadro 4).

Quadro 4: Exemplo de sistema de observação.

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

Fonte: elaborado pelos autores

A terceira etapa foi a entrevista realizada utilizando-se de questões abertas, conforme roteiro formulado a partir das sete dimensões observáveis no processo de imbuir a sustentabilidade no contexto da organização.

Com objetivo de acessar a visão global da gestão, foi entrevistado no dia 08 de Março de 2018 apenas o diretor do campus, a qual foi gravada, o que satisfaz as necessidades desta pesquisa por apresentar a visão da gestão do campus a respeito do processo de mudança da cultura em direção a caminhos mais sustentáveis.

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

A partir dos resultados dessa pesquisa elaborou-se um plano com a finalidade de nortear as ações da gestão do campus no sentido de tornar a cultura organizacional mais orientada à sustentabilidade.

4 Caracterização do Caso e Descrição das Práticas

4.1 O Campus de Aquidauana

O CPAQ é um dos *campi* mais antigos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e existe desde o ano de 1970.

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

4.2 As Práticas de Sustentabilidade no CPAQ

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

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

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

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

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

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

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

Apesar de não haver um plano de ações específico para o campus, no CPAQ é possível identificar algumas ações de sustentabilidade relacionadas ao plano de ações institucional,

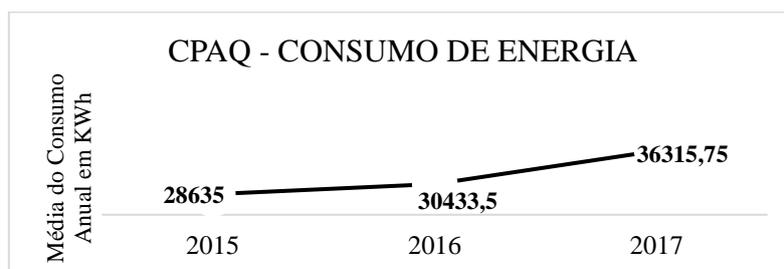
como: implantação do SEI, cotas de impressão, adesivos de economia de energia e água, lixeiras de separação de lixo, e o oferecimento do curso “Inovação e Sustentabilidade”, à distância, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho no ano de 2015.

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

4.2.1 Energia Elétrica

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

Gráfico 1. Evolução do Consumo de Energia



Fonte: Dados da pesquisa.

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

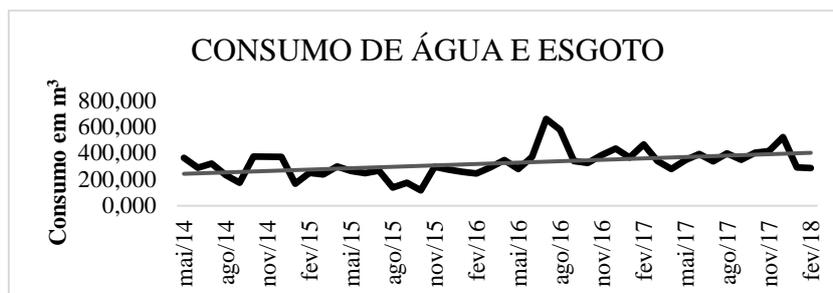
Neste sentido, em entrevista, o diretor do campus destacou que paulatinamente os aparelhos de ar-condicionado antigos, que consomem muita energia, estão sendo trocados por modelos mais econômicos, bem como as lâmpadas estão sendo substituídas por lâmpadas mais eficientes, como LED que são mais econômicas.

O diretor destacou ainda a necessidade de se trabalhar melhor a consciência da comunidade acadêmica para o uso racional dos recursos e, com relação a isso, foi observado durante a realização desta pesquisa por várias vezes salas vazias com luz e ar-condicionado ligados, mesmo naquelas salas que contam com os adesivos de “desligue luz e ar-condicionado”, como parte das ações do programa UFMS Sustentável.

4.2.2 Água e Esgoto

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

Gráfico 2. Evolução do Consumo de Água e Esgoto.



Fonte: Dados da pesquisa.

Em entrevista o gestor do campus afirmou que a redução do consumo de água é atualmente um dos principais focos da administração. Ressaltou problemas estruturais que podem dificultar a redução do consumo, como por exemplo, torneira estragada.

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

Em entrevista o gestor acrescentou:

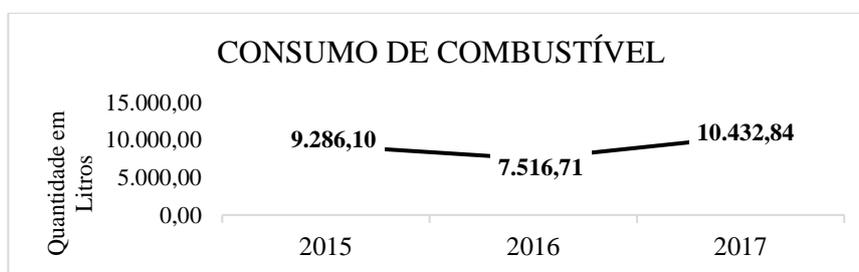
Nós poderíamos realizar aqui ações do tipo 'captação de água', por exemplo, para... mas é aquela questão, depende de investimento né... como é que você vai fazer um reservatório ali para coletar água dos telhados se você não tem recurso para fazer isso? Ou para fazer galerias, sei lá. Então a gente acaba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

Observa-se, pois, que o gestor muitas vezes é empenhado nas questões ambientais pertinentes ao *campi*, mas a falta de recursos para a concretização acaba por desestimulá-lo em buscar inovações, sobretudo nessa área.

4.2.3 Combustível

Outro ponto destacado pela gestão do campus é a redução do consumo de combustível. No gráfico 3 é apresentado o consumo anual em litros de combustível (gasolina e diesel), entre os anos de 2015 e 2017, deste modo, a Coordenação Administrativa atribuiu a redução do consumo em 2016 a um longo período que a maioria dos veículos da frota ficaram parados por falta de manutenção e atribui o aumento do consumo em 2017 a três fatores: o retorno da utilização dos veículos que estavam parados; a contemplação de vários projetos do Campus no Edital “Demanda de Campo” e à chegada de mais um motorista terceirizado, que possibilitou a liberação de mais saídas do Campus.

Gráfico 3. Evolução do Consumo de Combustível.



Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

4.2.4 Consumo de Papel

Não há registro à respeito do consumo de papel ao longo do tempo, mas de acordo com a Coordenação Administrativa do campus houve redução no consumo de papel nos últimos anos, em decorrência primeiramente devido à iniciativa local pelas cotas de impressão; e, a segunda, a nível institucional, é o SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

4.2.5 Gerenciamento dos Resíduos

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

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

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

No âmbito da UFMS, a responsabilidade pela coleta seletiva é delegada à empresa terceirizada que presta serviço de limpeza (UFMS, 2018), a qual tem parceria com uma cooperativa de catadores de materiais recicláveis da cidade de Aquidauana. Os resíduos sólidos recicláveis separados com mais frequência no período de dezembro de 2015 a agosto de 2017 foram: papel, papelão, plástico branco e galão plástico.

4.2.6 Educação Ambiental

Em cumprimento à Lei 9.795/1999 (Lei de Educação Ambiental), essa é contemplada em todos os Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em disciplinas principalmente optativas, mas há o comprometimento de desenvolver-se o tema de forma transdisciplinar nas demais disciplinas dos cursos por meio da contextualização do conhecimento utilizando-se situações problematizadoras (UFMS, 2017, UFMS, 2016, UFMS, 2014).

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

4.3 Os Aspectos Visíveis da Cultura Organizacional Verde

Neste ponto apresenta-se os aspectos da cultura organizacional do CPAQ que podem influenciar a implementação dos programas ou ações de sustentabilidade, que visa a percepção do gestor do campus observado durante o período da pesquisa.

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

O principal desafio hoje é fazer com que toda a nossa comunidade tenha essa consciência e pratique as questões sustentáveis em todos os sentidos”. “[A Administração Central] tem cobrado redução de custos, [...] principalmente essa questão da energia, da água e dos combustíveis.

Durante o período de observação não foram verificados objetivos e/ou metas claramente definidas ou resultados das ações em desenvolvimento no campus.

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

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

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

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

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

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

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

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

Viu-se que na maioria das salas e dos banheiros das Unidades I, III e dos blocos A e B da Unidade II do campus observa-se a existência de adesivos do Programa UFMS Sustentável alertando para a economia de energia e de água. Já no bloco C, da Unidade II não há esses adesivos, em virtude do bloco ser novo e entregue posteriormente à campanha. Além disso, observa-se a presença das próprias lixeiras de coleta seletiva que são consideradas símbolos de uma iniciativa de sustentabilidade.

Por outro lado, observou-se a ausência de quaisquer referências à ações de sustentabilidade no *site* do CPAQ na internet, nem em sua rede social.

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

Esse é um cuidado que a gente tem tido agora no realinhamento dos nossos PPCs e essa questão da sustentabilidade, das questões ambientais na verdade, estão em voga até por conta dos encaminhamentos do MEC né. Então a gente tem necessariamente

discutido isso. E aí agora, eu percebo assim que há a necessidade de levarmos mais para as questões práticas também, que isso não fique só no documento.

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

No fator “Macrocultura”, o gestor julga pequena a influência desta na implantação de práticas de sustentabilidade no campus, vejamos:

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

Ele afirmou que quanto ao âmbito governamental, que o problema não é falta de legislação ambiental, e sim na execução, sendo que as campanhas do governo deveriam ser mais imponentes E, quanto à comunidade externa, chamou a atenção para a falta de uma cultura sustentável.

5 Análise e Discussão das Evidências

Foi organizada em duas etapas: primeiramente, apresenta-se a relação entre desafios culturais e práticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade percebidas no campus; e posteriormente discorre-se sobre evidências empíricas e o modelo de cultura ambiental proposto por Harris e Crane (2002).

5.1 Relação entre Desafios Culturais e Práticas Organizacionais Relacionadas à Sustentabilidade

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

Percebe-se na questão do consumo de energia que, ao menos parte do problema, de acordo com o gestor e o que foi observado, relaciona-se à falta de consciência da comunidade acadêmica. Assim, ações pró-sustentabilidade poderiam ser desenvolvidas, estimulando a mudança de hábitos como desligar a luz e ar-condicionado das salas em desuso.

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

No consumo de papel percebe-se que as ações desenvolvidas para a redução têm obtido sucesso.

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 são adequados, sendo que o material fica em local seguro e arejado. Já os recicláveis são por vezes precários, ficando acumulado em local aberto à espera da coleta.

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

Observada a cultura do CPAQ e as práticas de sustentabilidade em implementação, faz-se a seguinte leitura: havendo normatização das práticas e viabilização de recursos para a execução, as ações tendem a ser bem-sucedidas, pois a cultura do campus é tipicamente orientada a processos.

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

Soluções técnicas são tomadas, porém, os recursos financeiros são limitados, não permitindo investimentos em soluções mais sustentáveis, como a implantação de sistemas de captação e reutilização de água; instalação de placas de energia solar e de sensores de presença para ligar e desligar as luzes automaticamente; troca de todos os aparelhos de ar-condicionado por modelos mais econômicos, entre outras.

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

5.2 Evidências Empíricas e o Modelo de Cultura Ambiental Proposto por Harris e Crane (2002)

Iniciando pela crença ou medidas de desempenho, percebe-se a necessidade de deixar mais claro à comunidade acadêmica os objetivos da implementação das ações de sustentabilidade, bem como os resultados alcançados. Em entrevista, o gestor citou como medidas de desempenho, a redução dos custos operacionais e a conscientização ambiental da sociedade, porém, não há referência a esta questão em documentos ou materiais de comunicação do campus.

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

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

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

Quanto à fragmentação cultural, não foram identificadas ações contrárias, realizadas por grupos de interesses ou categorias profissionais específicas à implementação de ações de sustentabilidade, o que caracteriza um ambiente propício a novas ações, projetos ou programas com a finalidade de tornar o campus mais sustentável.

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

Assim, a situação do CPAQ/UFMS, no período de realização desta pesquisa, retrata um movimento lento de implementação de políticas mais sustentáveis, já que as diretrizes

estabelecidas são externas, ou seja, são gerais a todas às unidades universitárias, e não, locais, de maneira a considerar as peculiaridades de cada unidade.

Os dados levantados neste estudo demonstram que as limitações estão relacionadas principalmente: a processos administrativos ineficientes, que causam, por exemplo, acúmulo de material dos laboratórios para descarte e demora na manutenção hidráulica; e à escassez de recursos para a implantação e manutenção de sistemas que atendam necessidades específicas, como a captação e utilização de energia solar; a captação da água da chuva e de processos limpos dos laboratórios, para reuso; a instalação de sensores de presença para ligamento e desligamento automático das luzes, entre outros.

As áreas apontadas pela gestão como principais focos das ações de sustentabilidade – energia elétrica, água e combustível – com objetivo primariamente de redução de custos, não têm apresentado bons resultados nos últimos anos. Isso aponta a necessidade da adoção de estratégias mais bem definidas, e, no contexto de limitações enfrentadas, a variável da cultura organizacional se apresenta como alternativa para a maximização dos resultados esperados.

O estudo concluiu que para o desenvolvimento de uma cultura orientada à sustentabilidade é necessário que a gestão do campus discuta sobre o tema e, desta forma, apropria-se das ações institucionais no estabelecimento de seus objetivos. Neste sentido, este estudo apresenta na próxima seção um plano de ações que pode proporcionar um norte para o *greening* do campi levando em consideração os aspectos relacionados à cultura organizacional.

6 Plano de Ação

A partir da análise dos dados avaliamos o papel da cultura organizacional no processo de tornar o Campus de Aquidauana 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 descrito no Quadro 5.

Quadro 5. Plano de Ação

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

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Esta pesquisa 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.

7 Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho era identificar se a cultura organizacional pode influenciar a implantação de políticas sustentáveis em um campus universitário brasileiro e propor um plano de ação que inclua práticas de fortalecimento da cultura organizacional e que proporcionem uma gestão mais sustentável. Para tanto, foi construído um referencial teórico que demonstrou o quão importante é o fortalecimento da cultura organizacional com o objetivo de tornar as práticas de sustentabilidade ambiental mais eficazes, além disso, foi proposto um plano de ação capaz de nortear os dirigentes neste sentido.

Neste contexto, este trabalho contribui com a teoria ao apresentar a importância que a cultura organizacional tem no setor público, especialmente, em uma universidade pública. Vale ressaltar que pouquíssimas pesquisas têm explorado esse tema no contexto das universidades, consideradas como berços de conhecimento e formadoras de profissionais que exercerão suas atividades nas organizações.

Este trabalho ainda traz implicações práticas ao propor um plano de ação que o campus universitário pode adotar para melhorar o desenvolvimento da cultura organizacional verde, bem como, a adoção de práticas que vão ao encontro do *greening* da organização.

Apesar de todos os esforços, esta pesquisa apresenta limitações quanto aos seus resultados por se basear em um único estudo de caso apresentando a realidade de apenas um campus universitário. Sendo assim, sugere-se pesquisas que explorem a técnica *survey* com diversos campus universitários de diferentes universidades ou ainda a realização estudos de casos

múltiplos que proporcionem comparações entre os casos estudados, isso proporcionaria um plano de ação mais robusto que poderia, inclusive, ser aplicado em várias instituições de ensino.

Referências

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

Alshuwaikhat, H. M. & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777-1785.

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

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113.

Baumgartner, R. J. & Zielowski, C. (2007). Analyzing zero emission strategies regarding impact on organizational culture and contribution to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 15(13), 1321-1327.

Bento, A. M. & Ferreira, M. R. D. (1983). A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. *Revista de Administração Pública*, 17(4), 4-39.

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

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

_____. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____. (2006). *Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

_____. (2008). *Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

_____. (2010) *Lei Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010*. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.

_____. (2012). *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa Nº 10, de 12 de novembro de 2012*. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de

Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências.

_____. (2012). *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Interministerial Nº 244, de 6 de junho de 2012*. Institui o Projeto Esplanada Sustentável – PES.

_____. (2012). *Decreto Nº 7.746, de 5 de junho de 2012*. Estabelece critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.

Cameron K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. São Francisco, Jossey-Bass.

Casagrande, R. M. & Machado, D. D. P. N. (2016). Cultura Organizacional como Fator Complementar às Dimensões Culturais de Hofstede. *Revista Pretexto*, 17(4), 81-94.

Chaves, V. L. J. & Amaral, N. C. (2014). Política de financiamento da educação superior – análise dos Planos Nacionais de Educação pós-constituição/1988. *Revista Eletrônica de Educação*, 8(1), 43-55.

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

Collins, F. L. (2010). *International students as urban agentes: international education and urban transformation in Auckland, New Zealand*. *Geoforum*, 41(6), 940-950.

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

Cortese, A. D. (2003). The critical role of higher education in creating a sustainable future. *Planning for Higher Education*, 31(3), 15-22.

Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization. *Organizational Studies*, 21(4), 673-693.

Dunphy, D. C., Griffiths, A. & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. Londres: Routledge.

Ekins P., Simon S., Deutsch, L., Folke, C. & De Groot, R. (2003). A Framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44(2-3), 165-185.

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Elton, L. (2003). Dissemination of innovations in higher education: a change theory approach. *Tertiary Education and Management*, 9(1), 199-214.

- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. 4 ed. Londres: Sage, 518 p.
- Freitas, A. B. (1997). *Traços brasileiros para uma análise organizacional*. In: Motta, F. C. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. (1991) *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harris, L. & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: management views on the depth, degree, and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234.
- Hasna, A. M. (2010). Sustainability classifications in engineering: discipline and approach. *International Journal of Sustainable Engineering*, 3(4), 258-276.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Junior, B. R. S. (1989). *Universidade e Sociedade*. In: Vahl, T. R., Junior, V. M. & Finger, A. P. (orgs). *Desafios da administração universitária. Trabalhos apresentados no Seminário Internacional de Administração Universitária* (1989). Florianópolis: ed. UFSC.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, process, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Linnenluecke, M. K., Russel, S. V. & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432-452.
- Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 787-796.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R. & Hugé, J. (2014). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105.

Porter, T., Gallagher, V. C. & Lawong, D. (2016). The greening of organizational culture: revisited fifteen years later, *American Journal of Business*, 31(4), 206-226.

Posner, S. M. & Stuart, R. (2013). Understanding and advancing campus sustainability using a system framework. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14(3), 264-277.

Purser, R. E. & Petranker, J. (2005). Unfreezing the future: exploring the dynamic of time in organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182-203.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

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

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

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.

Siehl, C. & Martin, J. (1984). *The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture*. In: Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schriesheim, C. A. & Stewart, R. (Orgs). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Nova York: Pergamon Press.

Sylvestre, P., Mcneil, R. & Wright, T. (2013). From Talloires to Turin: A Critical Discourse Analysis of Declarations for Sustainability in Higher Education. *Sustainability*, 5(4), 1356-1371.

Tauchen, J. & Brandli, L. L. (2006). A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. *Gestão e Produção*, 13(3), 503-515.

UFMS. (2014). *Conselho Diretor. Resolução N° 124, de 9 de outubro de 2014. Implementa o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul*.

UFMS. (2014). *Pró-Reitoria de Infraestrutura. Instrução de Serviço N° 196, de 28 de novembro de 2014. Instituir o Sistema de governança da sustentabilidade da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS Sustentável)*.

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

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

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

Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A. & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14(9), 810-819.

Wright, T. S. A. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(3), 203-220.