



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

CARLOS EDUARDO RAULINO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS E A
SUSTENTABILIDADE: O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – CAMPUS JARAGUÁ DO SUL -
CENTRO**

Florianópolis

2020

CARLOS EDUARDO RAULINO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS E A
SUSTENTABILIDADE: O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – CAMPUS JARAGUÁ DO SUL -
CENTRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, PhD

Florianópolis

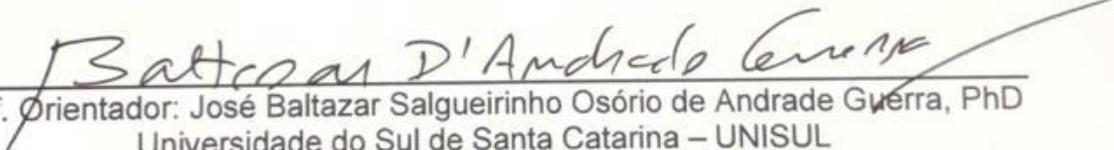
2020

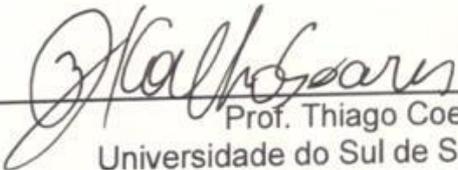
CARLOS EDUARDO RAULINO

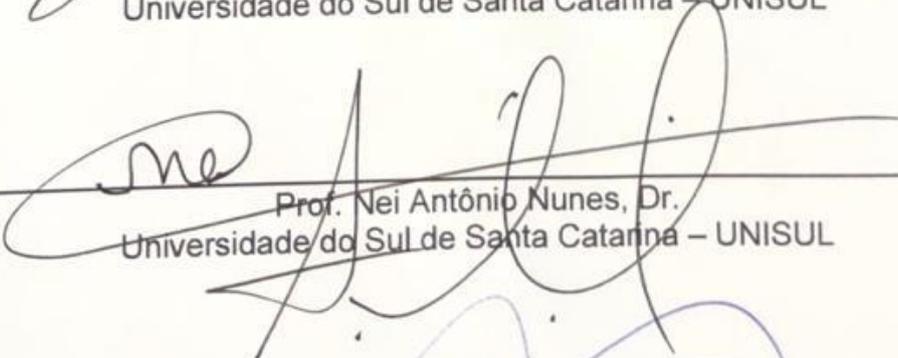
CULTURA ORGANIZACIONAL, RECURSOS HUMANOS E A
SUSTENTABILIDADE: O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE
PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – CAMPUS
JARAGUÁ DO SUL – CENTRO

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em
Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação
em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de Abril de 2020.


Prof. Orientador: José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, PhD
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL


Prof. Thiago Coelho Soares, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL


Prof. Nei Antônio Nunes, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL


Prof. Nilo Otani, Dr.
Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC

R18 Raulino, Carlos Eduardo, 1977-

Cultura organizacional, recursos humanos e a sustentabilidade : o papel estratégico da gestão de pessoas no Instituto Federal de Santa Catarina – campus Jaraguá do Sul - Centro / Carlos Eduardo Raulino. – 2020.

91 f. : il. color.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Ensino superior. 3. Administração de pessoal. 4. Educação ambiental. I. Guerra, José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 363.7

Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

AGRADECIMENTOS

Se hoje escrevo esta página é porque eu consegui e não foi fácil chegar até aqui. Do processo seletivo até a conclusão do Mestrado, foi um longo caminho percorrido. Nada foi fácil, nem tampouco tranquilo. Quero agradecer a todos aqueles que sempre confiaram em mim: minha família, meu orientador e meus amigos.

Dirijo um agradecimento especial a meus pais, por terem me dado educação, valores, incentivos e por me ensinarem a andar. Vocês são meus exemplos e meus amores eternos. A vocês que, muitas vezes, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu, partilho a alegria deste momento tão nosso.

Às minhas irmãs que Deus colocou em minha vida: Ana Paula e Cátia. Amor incondicional sempre, sabendo que a distância não nos separa. Seus corações estão comigo e o meu com vocês.

A minha amada Cleide, meu porto seguro em todas as horas, exemplo de ser humano, obrigado por ter caminhado ao meu lado com paciência, respeito, tolerância e compreensão. E por presentear-me com a família que sempre sonhei e por sempre apresentar-me seu lindo sorriso, te amo!

A minha filha e amiga Letícia, a quem não canso de dizer o quanto a amo, e que sempre estará em primeiro lugar em minha vida

Um agradecimento todo especial ao meu orientador, Professor Doutor José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, pelos ensinamentos, pela sua orientação, competência, profissionalismo e dedicação tão importantes. Obrigado por acreditar em mim e pelos tantos elogios e incentivos. Tenho certeza que não chegaria neste

ponto sem o seu apoio. Você foi e será sempre mais que um orientador: para mim, será sempre um mestre e amigo.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Thiago Coelho Soares, Prof. Dr. Nei Antônio Nunes e Prof. Dr. Nilo Otani, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação

Não posso me esquecer da minha sogrinha Dilma, caso contrário meu amor me mata!

E meus amigos que sempre me incentivaram para que eu pudesse chegar até aqui. E aos que não incentivaram também. Viram, consegui!

Enfim, quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização da presente dissertação.

A todos o meu sincero e profundo **Muito Obrigado!**

RESUMO

Vivemos em constantes mudanças e conseqüentemente a necessidade de melhoria de vida nos remete a pensar e agir de forma sustentável, seja em casa ou no trabalho. As Instituições de Ensino Superior como produtoras e disseminadoras do conhecimento, responsáveis pela formação de opiniões, devem promover o debate acerca da sustentabilidade. As Instituições públicas brasileiras devem aderir a essa consciência sustentável e construir seus Planos de Logística Sustentáveis – PGLS conforme estabelece a legislação, de modo a estimular o desenvolvimento de uma cultura sustentável. E, tratando-se de cultura organizacional, o setor de Gestão de Pessoas estrategicamente deverá buscar desenvolver ações práticas para tal. Nesse contexto, surgiu a pergunta: Quais iniciativas podem ser buscadas a fim de evidenciar uma mudança da cultura organizacional por meio da Gestão de Pessoas estratégica no que tange a sustentabilidade? O objetivo geral da presente pesquisa foi de analisar o Programa IFSC Sustentável no Campus Jaraguá do Sul do IFSC, com base na legislação federal e à luz dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Para auxiliar estudou-se o programa, bem como as demais legislações, descreveu-se o programa à luz dos ODS e por fim, se propuseram ações práticas para estimular o resgate do IFSC sustentável no Campus Jaraguá do Sul – Centro do IFSC. Para o alcance deste objetivo, de natureza descritiva, norteou-se pela metodologia qualitativa e utilizou-se do procedimento de estudo de caso, onde triangulou-se as entrevistas estruturadas com o PGLS, as legislações e com a teoria. Após as análises de conteúdo, indicadas por Bardin (2016), foi possível compreender que, na perspectiva dos entrevistados, além do processo de comunicação falho da instituição, há a necessidade de se trabalhar os recursos humanos para que percebam a importância da sustentabilidade no IFSC. Além de estimular os servidores por meio de formação inicial e continuada, a instituição deverá criar condições para que o setor de Gestão de Pessoas atue na canalização dos esforços a na construção de valores a partir da sensibilização e capacitação dos servidores sob a perspectiva do PGLS.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Instituições de Ensino Superior, Educação Ambiental, Educação para o Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

We live in constant changes and consequently the need to improve our lives leads us to think and act sustainably, whether at home or at work. Higher Education Institutions as producers and disseminators of knowledge, responsible for forming opinions, should promote the debate about sustainability. Brazilian public institutions must adhere to this sustainable footprint and build their Sustainable Logistics Plans - PGLS as established by law, in order to encourage the development of a sustainable culture. And, in terms of organizational culture, the People Management sector should strategically seek to develop practical actions for this. In this context, the question arose: What initiatives can be pursued in order to highlight a change in the organizational culture through strategic People Management with regard to sustainability? The general objective of this research was to analyze the IFSC Sustainable Program at IFSC's Jaraguá do Sul Campus, based on federal legislation and in light of the United Nations Sustainable Development Goals. To assist, the program was studied, as well as other legislation, the program was described in the light of the SDGs and finally, practical actions were proposed to encourage the rescue of the sustainable IFSC at the Jaraguá do Sul Campus - IFSC Center. To achieve this objective, of a descriptive nature, it was guided by the qualitative methodology and used the case study procedure, where the structured interviews with the PGLS, the legislation and the theory were triangulated. After the content analysis, indicated by Bardin (2016), it was possible to understand that, from the perspective of the interviewees, in addition to the institution's flawed communication process, there is a need to work with human resources so that they realize the importance of sustainability in the IFSC. In addition to encouraging employees through initial and continuing training, the institution should create conditions for the People Management sector to act in channeling efforts and in building values from the awareness and training of employees from the perspective of PGLS.

Keywords: Sustainable Development, Higher Education Institutions, Environmental Education, Education for Sustainable Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos Temáticos do Programa A3P.....	24
Figura 2 – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio.....	27
Figura 3 – 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	29
Figura 4 – <i>Triple Botton Line (TBL)</i> – Tripé da Sustentabilidade.....	31
Figura 5 – IES como Influenciadoras da Sociedade.....	36
Figura 6 – Cultura Organizacional e Sustentabilidade.....	51
Figura 7 – Roteiro da Pesquisa.....	54
Figura 8 – Panorama dos Campus do IFSC.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Bibliometria – Artigos encontrados selecionando as palavras-chave.....	16
Tabela 2 – Artigos selecionados para a pesquisa.....	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Períodos da Gestão Pública de Pessoas na Administração Pública Brasileira.....	45
Quadro 2 – Categorias e Dimensões da Pesquisa.....	57
Quadro 3 – Consonâncias A3P, PGLS IFSC e ODS.....	61

LISTA DE SIGLAS

3P – Pessoas, Planeta e lucros

5R – Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar

A3P – Agenda Ambiental da Administração Pública

CEFET-SC – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina

CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas

CISAP – Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CS – Conselho Superior

DASP – Departamento de Administração do Servidor Público

DGP – Direção de Gestão de Pessoas

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina

FORGIFESC – Fórum de Gestão Integradas das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina

GT – Grupo de Trabalho

IES – Instituições de Ensino Superior

IFC – Instituto Federal Catarinense

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

IN – Instrução Normativa

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MMA – Ministério do Meio Ambiente

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PGLS – Plano de Gestão de Logística Sustentável

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PROAD – Pró Reitoria de Administração

TBL – Triple Botton Line

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVO GERAL	21
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	26
2.2	SUSTENTABILIDADE NAS IES	32
2.3	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL NAS IES	34
2.4	EDUCAÇÃO AMBIENTAL	37
2.5	O IFSC E A SUSTENTABILIDADE	40
2.6	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS	43
2.6.1	Gestão de Pessoas no IFSC	48
2.7	CULTURA ORGANIZACIONAL	49
2.7.1	Cultura Organizacional do IFSC e a Gestão de Pessoas	52
3	METODOLOGIA	54
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA	54
3.2	OBJETO DE ESTUDO	55
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	56
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	58
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
5	CONCLUSÕES, DISCUSSÕES E SUGESTÕES	73
	REFERÊNCIAS	76

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

88

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS89

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a sustentabilidade vem se destacando e alinhando-se com questões voltadas à gestão das organizações. Prova disso é o papel da Gestão de Pessoas que se mostra imprescindível nos quesitos treinamento, conscientização e comprometimento de pessoal. A gestão ambiental é, por assim dizer, um novo paradigma de gestão nas organizações e, tornou-se uma ferramenta imprescindível, fazendo com que os gestores busquem novas formas de atendê-la. North (*apud* CAGNIN, 2000).

No âmbito do serviço público não é diferente, pois, a área de Gestão de Pessoas tem papel de agente de transformação. Sroufe, Liebowitz e Sivasubramanian (2010) também enxergam a Gestão de Pessoas como promotor de mudança organizacional, ou seja, parceira estratégica na disseminação da sustentabilidade. Atender primeiramente a legislação ambiental deveria ser obrigatório nas diversas atividades e esferas do serviço público federal. Estabelecer e manter programas, com o intuito de melhorar a organização interna e conseqüentemente reduzir os impactos ambientais é um viés que os órgãos públicos podem instituir em seu planejamento estratégico a partir dos setores de gestão de pessoas que representam a base para implementar ações e consolidar a questão sustentável.

Destaca-se também a escassez de material científico acerca do tema Gestão de Pessoas e Sustentabilidade (WEHLING *et al.*, 2009). Com isso, uma das ferramentas que auxiliam na justificativa da escolha do tema para a comunidade científica é a seleção do portfólio bibliográfico que neste estudo se deu por meio de uma pesquisa bibliométrica que tem como objetivo, a busca e análise de fontes em benefício das evidências, organizando todos os registros encontrados a partir de um levantamento teórico-empírico (ARAÚJO; ALVARENGA, 2011).

As palavras-chave desta pesquisa são *Sustainable Development, Higher Education Institutions, Environmental Education, Education for Sustainable Development*, tendo como fontes as bases de dados *Web of Science, Science Direct, Scopus* e *Emerald* dada a sua importância para o meio acadêmico. Após o primeiro levantamento, destacam-se os resultados recuperados com a busca das combinações realizadas entre duas, três e até quatro palavras-chave:

Tabela 1 – Número de artigos encontrados combinando as palavras-chaves

Palavras-chaves	Web of Science	Science Direct	Scopus	Emerald
Sustainable Development + Higher Education Institutions	256	919	516	556
Sustainable Development + Environmental Education	663	2.012	1.081	474
Sustainable Development + Education for Sustainable Development	1.066	857	1.599	494
Higher Education Institutions + Environmental Education	35	180	50	133
Higher Education Institutions + Education for Sustainable Development	82	244	113	186
Environmental Education + Education for Sustainable Development	257	320	326	160
Sustainable Development + Higher Education Institutions + Environmental Education	19	141	15	110
Sustainable Development + Higher Education Institutions + Education for Sustainable Development	82	244	113	186
Sustainable Development + Environmental Education + Education for Sustainable Development	257	320	326	160
Higher Education Institutions + Environmental Education + Education for Sustainable Development	10	95	6	62
Sustainable Development + Higher Education Institutions + Environmental Education + Education for Sustainable Development	10	95	6	62
Total por base de dados	2.737	5.427	4.151	2.583

TOTAL	14.898
--------------	---------------

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Devido ao grande número de artigos encontrados e procurando um melhor alinhamento com a pesquisa, chegou-se a 56 publicações conforme demonstrado abaixo pela Tabela 2. No entanto, posteriormente, foi realizada uma nova filtragem adotando como procedimento a leitura dos títulos e dos *abstracts* resultando em 20 artigos. Nesse caso, optar pelo refinamento da pesquisa, possibilitou extrair o máximo de resultado dos artigos selecionados e que serão mais relevantes à pesquisa.

Tabela 2 – Artigos selecionados para o trabalho

Palavras-chaves	Web of Science	Science Direct	Scopus	Emerald
Sustainable Development + Higher Education Institutions + Environmental Education + Education for Sustainable Development	10	20	6	20
TOTAL	56			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Desta forma, para o enquadramento teórico, alguns artigos foram selecionados com base no alinhamento ao tema proposto. Destacam-se dentre o resultado da pesquisa, que o trabalho de Svanstron, Lozano-Garcia e Rowe (2008), por exemplo, traz um comparativo exploratório de diversas culturas de vários países onde as Instituições de Ensino Superior utilizam-se da Educação para o Desenvolvimento Sustentável assim como também, a maioria dos demais trabalhos. Como resultado, nota-se que as várias culturas apontam para pontos em comum, como, por exemplo, a aquisição de conhecimento e a formação de um pensamento sistêmico. Assim, observa-se que a população acaba por desenvolver habilidades interpessoais e intrapessoais, tornando-se agentes de mudanças profundas, desde o pensamento até as práticas mais cotidianas.

Já o trabalho de Nomura e Abe (2010), mostra o avanço do Japão perante os outros países no quesito sustentabilidade a partir das políticas governamentais que foram primordiais para moldar o desenvolvimento sustentável no ensino superior daquele país. Neste sentido, implantar políticas públicas proporciona uma melhoria da condição de vida da população.

Percebe-se que vários outros estudos têm sido publicados sobre a preocupação ambiental, a exemplo do que afirma a Teoria de Gaia, (Lovelock, 2006) “o planeta Terra é um ser vivo, possui a capacidade de autossustentação”, ou seja, é capaz de gerar, manter e alterar suas condições ambientais.

Todavia, atividades de conscientização e educação podem funcionar como uma ferramenta para disseminar informações à sociedade, proporcionando conhecimento para que cada cidadão possa contribuir e fazer a diferença.

No Brasil, a questão do meio ambiente começou a ter importância em 1988 com a nova Constituição Federal onde a mesma dedica um capítulo inteiro sobre o tema.

A Lei Federal nº 9.795/99, destaca a Educação Ambiental como:

Os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade. (BRASIL, 1999).

A educação ambiental, portanto, pode ser considerada como um processo de aprendizagem permanente e contínuo, que visa o desenvolvimento de um senso comum entre as pessoas, acarretando mudanças de hábitos e atitudes a ela relacionados. Assim, Reigota (1998) trata a educação ambiental como agente na mudança de comportamento através do desenvolvimento de competências como a capacidade de avaliação do meio por parte dos educandos. Pádua e Tabanez (1998) corroboram que a educação ambiental propicia o aumento de conhecimentos, possibilitando ao indivíduo maior integração com o meio ambiente.

A Lei Federal nº 9.795/99 (BRASIL, 1999) prevê ainda que as empresas desenvolvam programas de capacitação dos seus funcionários, visando o controle dos impactos do processo produtivo e a melhoria do ambiente de trabalho. Portanto, desenvolvê-lo também no âmbito do serviço público tende a tornar os servidores mais engajados e qualificados para o desempenho de suas funções. Na

Administração Pública, os procedimentos administrativos seguem leis que regem cada processo.

O envolvimento de logística reversa nos processos licitatórios, por exemplo, tende a tornar o órgão mais sustentável e a melhoria da qualidade dos gastos públicos por intermédio da eliminação do desperdício faz com que o serviço público obtenha melhor capacidade de alcançar os seus resultados (SOUZA; OLIVERO, 2010).

A administração pública vem demonstrando interesse pelo desenvolvimento sustentável e às questões a ele relacionadas. Esse interesse se deu em função de estabelecer “a construção de uma nova cultura na Administração Pública, voltada para a adoção de critérios ambientais corretos e de práticas sustentáveis, em todos os níveis de governo” (ROSSATO; VAN BELLEN, 2011, p. 3).

Neste sentido, os setores de Gestão de Pessoas são fundamentais para essa nova ótica da Administração Pública, que surge a partir da década de 80 e vem evoluindo. Seus princípios definidos são o da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e que tem como premissa a efetividade e a gestão voltada para o cidadão, ou seja, a busca pela qualidade na prestação de serviços a sociedade, satisfazendo assim suas necessidades, diferentemente do modelo burocrático (CAMPELO, 2010).

A gestão estratégica de pessoas refere-se a um modelo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização, com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo, além do capital humano, ou seja, as pessoas que são o maior ativo das organizações e podem ser vistas como combustível. (LACOMBE, 2005; ARAÚJO, 2006; VERGARA, 2003). O foco é a definição e alcance dos resultados esperados além do planejamento e o monitoramento do desempenho e das ações com ênfase nas pessoas que são os responsáveis na concretização dos objetivos organizacionais (SCHICKMANN, 2010).

O planejamento estratégico da organização é um processo gerencial coerente e decisório em que são definidas as diretrizes para desempenho, sendo este desdobrado nos diversos níveis organizacionais e também de maneira individual (OLIVEIRA, 2001). O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas tendo em seu perfil habilidades de adaptação as novas demandas da organização (ALBUQUERQUE, 2002). Modelo

este que deve adotar uma política com o intuito de respaldar a sustentabilidade da gestão que de acordo com Camões (2010, p.18) inclui a:

[...] definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização; o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal; a estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação; a definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; o estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas, alinhavada aos objetivos e metas organizacionais, procurando garantir o desempenho e o alcance dos resultados através da exploração das potencialidades dos colaboradores, com o intuito de responder de forma rápida os desafios que lhe são impostos (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

No caso da Administração Pública, em especial o Instituto Federal de Santa Catarina, que tem como visão “ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, e pautado por valores como a ética, compromisso social, equidade, democracia, sustentabilidade e qualidade.

O presente estudo busca analisar o Programa IFSC Sustentável no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC - Campus Jaraguá do Sul, bem como entender o porquê do seu sucesso ou insucesso demonstrando e sugerindo ações para sua melhoria continua.

1.1 Problema de Pesquisa

Compreende-se que a sustentabilidade é um bem social que percebe os seres humanos como parte do ecossistema enquanto capazes de desenvolverem alternativas de manutenção da qualidade ambiental. Nesse contexto, percebe-se que as relações sociedade-natureza podem originar-se de uma política de Educação

Ambiental, que proporciona e auxilia na formação de cidadãos engajados em contribuir com melhorias no ambiente.

A Educação ambiental nada mais é se não, um diálogo com a comunidade e seus atores sociais buscando demonstrar a construção de um mundo sustentável. Esta passa por um processo coletivo de transformação e comprometimento de todos através de boas práticas voltadas para a conscientização ambiental, na busca de um equilíbrio homem-economia-ambiente (QUINTAS, 2000).

Sendo assim, quais iniciativas podem ser buscadas a fim de evidenciar uma mudança da cultura organizacional por meio da Gestão de Pessoas estratégica no que tange a sustentabilidade?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa é analisar o Programa IFSC Sustentável no Campus Jaraguá do Sul do IFSC, com base na legislação federal e à luz dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

1.3 Objetivos Específicos

1. Estudar o Programa IFSC sustentável e as demais legislações dedicadas à promoção da Sustentabilidade nos órgãos públicos federais;
2. Descrever o programa IFSC Sustentável à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas;
3. Propor ações práticas para estimular o resgate do IFSC Sustentável no Campus Jaraguá do Sul tornando-o parte integrante da cultura do Campus.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), a sustentabilidade começou a ser discutida globalmente em 1972, na Conferência de Estocolmo. Este foi oficialmente o primeiro evento que tratou da necessidade da Educação Ambiental a nível mundial, resultando assim em uma recomendação universal. Com base no princípio 19 da ONU, Dias (2003, p. 270) descreve que:

É indispensável um trabalho de educação em questões ambientais, visando tanto as gerações jovens como os adultos, dispensando a devida atenção ao setor das populações menos privilegiadas, para assentar as bases de uma opinião pública bem-informada e de uma conduta responsável dos indivíduos, das empresas e das comunidades, inspirada no sentido de sua responsabilidade, relativamente à proteção e melhoramento do meio ambiente, em toda a sua dimensão humana.

As discussões acerca da Sustentabilidade intensificaram-se a partir da década de 80 quando houve o aumento da preocupação com as questões ambientais, devido ao crescimento econômico e populacional no século XX.

Em 1981, é criada no Brasil a Política Nacional do Meio Ambiente que torna obrigatória a avaliação de impacto ambiental e o licenciamento das atividades poluidoras. Esta Política Nacional definiu educação ambiental em seu artigo 1º, como sendo “os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente”.

Em 1983, a ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD, encarregada de estudos sobre as possibilidades de cooperação entre países e de formas adequadas de a comunidade internacional lidar com as questões ambientais. A Organização das Nações Unidas, através do relatório Nosso Futuro Comum, publicado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento em 1987, elaborou o seguinte conceito: “Desenvolvimento sustentável é aquele que busca as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (ONU, 2012).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) no Capítulo VI, artigo 225, traz questões relacionadas ao Meio Ambiente, impondo ao Poder Público e à

coletividade o dever de defendê-lo, possibilitando mais tarde a criação de leis específicas.

Já em 1992, no Rio de Janeiro, aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92), onde ocorreu a deliberação de vários documentos importantes, dentre eles a “Agenda 21”, documento que consta as diretrizes de um programa global para as questões acerca do Meio Ambiente. Este dá vistas na Educação como prioridade na construção de um mundo sustentável, principalmente em seu artigo 36, que trata especificamente de Educação, Formação e Conscientização como bases para a proteção do Meio Ambiente (RIBEIRO, 2006). Em 1997, houve a assinatura de um tratado internacional, o Protocolo de Kyoto, onde os países desenvolvidos se comprometeram a reduzir a emissão de gases até 2012.

Desde então, de acordo com Desai (2002), a sustentabilidade vem emergindo com um novo paradigma de desenvolvimento, integrando crescimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental, como elementos de desenvolvimento de longo prazo interdependentes e que se suportam mutuamente.

Em 1999, foi instituída a Política Nacional de Educação Ambiental, por meio da Lei Federal nº 9.795 que preconiza em seu art. 3º que, compete ao poder público desenvolver políticas públicas que promovam a educação ambiental no processo educativo, além de engajar a sociedade na conservação e melhoria do meio ambiente. A Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) teve papel de destaque nesta Política Nacional como documento centralizador e promotor da responsabilidade socioambiental por parte do Governo Federal. A proposta da A3P é criar uma cultura de responsabilidade socioambiental na administração pública e, para tanto, estrutura-se em seis Eixos Temáticos prioritários fundamentados pela chamada “Política dos 5 R’s” que são: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar o consumo de produtos que gerem impactos socioambientais significativos, de acordo com o Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2017).

Em um dos eixos temáticos (4), conforme Figura 1 – Eixos Temáticos do Programa A3P, é que se destaca o foco desta pesquisa: Sensibilização e Capacitação dos Servidores Públicos. Apesar de não ser regulamentada em lei, o Ministério do Meio Ambiente estimula aos órgãos a adesão através de políticas públicas e cabe a esses adotarem ou não.

Figura 1 – Eixos temáticos do programa A3P



Fonte: Ministério do Meio Ambiente - MMA

Foi nesse mesmo espírito, utilizando a A3P como documento referência que surgiu o Decreto nº 7.746/2012 que estabelece, em seu Artigo 16, a obrigatoriedade de todos os entes componentes da Administração Pública direta, autárquica e fundacional elaborarem seus Planos de Gestão de Logística Sustentável (PGLS). O PGLS é uma ferramenta de planejamento que possibilita estabelecer práticas de sustentabilidade e de racionalização de gastos institucionais e dos processos administrativos, caracterizando uma agenda estruturante para uma atuação socioambiental correta.

Esse decreto também veio com o intuito de complementar e atualizar a Lei nº 8.666/93 através do estabelecimento de critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento sustentável nos processos licitatórios da Administração Pública Federal. A Instrução Normativa nº 10 de 12 de novembro de 2012, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão trata das especificações sustentáveis para a aquisição de bens e contratação de obras e serviços por parte dos órgãos públicos, além de firmar as regras para elaboração de planos de descarte de produtos e matérias-primas.

Conforme a referida Instrução Normativa, os PGLSs foram concebidos e exigidos enquanto ferramentas de planejamento, com objetivos e responsabilidades definidas, de forma a permitir que as entidades da Administração Pública

estabelecessem práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos (BRASIL, 2018).

Assim, os PGLS devem contemplar:

- Os objetivos do Plano;
- As responsabilidades dos Gestores;
- As ações, metas e prazos de execução e;
- Os mecanismos de monitoramento e avaliação.

A implementação de práticas ambientais corretas em qualquer organização reflete uma postura sempre interessante e necessária, trazendo inúmeros benefícios, porém, não existe uma receita pré-definida de como estabelecer e colocar em prática, vistas as especificidades de cada organização (MOURA, 2011).

Essa nova cultura organizacional, instituída na Administração Pública, visa a conscientização dos servidores para a otimização dos recursos para o combate ao desperdício e para a busca de uma melhor qualidade no ambiente de trabalho.

Cabe aqui resgatar neste histórico de eventos sobre o desenvolvimento sustentável, a cúpula sobre desenvolvimento sustentável, ocorrido em Johannesburgo no ano de 2002 de onde saiu o documento “Declaração do Milênio” com 18 metas e 48 indicadores relativos ao uso da natureza (Rio+10). Importante destacar ainda, que a partir deste documento, as recomendações incluíam o compromisso com o Desenvolvimento Sustentável (econômico, social e ambiental).

Também destacam-se o lançamento da Avaliação Ecosistêmica do Milênio em 2005 e a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) onde houve a reafirmação dos princípios da Rio-92 no ano de 2012 (MADEIRA, 2014).

O momento em que vivemos é de correção de hábitos de desperdício e desatenção, os quais já vêm sendo transmitidos das gerações anteriores. Neste sentido, há a necessidade de motivar os servidores públicos para estarem abertos a mudanças, adotarem nova postura e tomada de atitudes e decisões não só nos procedimentos administrativos, como em todos os processos. Essa abertura requer a participação de profissionais de todas as áreas, independentemente de cargo ou grau de responsabilidade. E esse novo “desafio sustentável”, deve ser encarado com naturalidade e maturidade, pois seus resultados refletem não só dentro do ambiente de trabalho, mas também em suas vidas e conseqüentemente no planeta.

Moura (2011) destaca ainda que uma Política Ambiental será o mecanismo

mais eficiente para que, de uma maneira formal e solene, fique claramente explicitado o comprometimento da alta administração da organização com as questões ambientais relacionadas ao cotidiano dos trabalhos.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A sustentabilidade surge a partir da preocupação humana com o crescimento econômico desenfreado sem levar em consideração questões sociais e ambientais, conforme descrito por Jacobi, (2009, p. 3-5):

O conceito de desenvolvimento sustentável surge no contexto do enfrentamento da crise ambiental, configurada na degradação sistemática de recursos naturais e nos impactos negativos desta degradação sobre a saúde humana [...] a noção de desenvolvimento sustentável remete à necessária redefinição das relações sociedade humana – natureza, e, portanto, a uma mudança substancial do próprio processo civilizatório.

A partir daí, o desenvolvimento sustentável surge então como um processo no qual assegura-se o crescimento econômico das Nações, alinhadas a todas as formas de políticas, procurando conjuntamente evitar um déficit ecológico para as vidas futuras.

A ONU destaca que, oficialmente, o primeiro conceito de Desenvolvimento Sustentável data de 1972 na Conferência de Estocolmo com o intuito de estabelecer um conceito mundial para unir as nações com a preservação da natureza. Mas, é a partir do Relatório de Brundtland, publicado em 1987 que o Desenvolvimento Sustentável passa a ter uma maior notoriedade, visto o crescimento populacional a partir de 1980.

Essas discussões voltaram a ganhar repercussão em 2000 quando o crescimento populacional desenfreado veio acompanhado da pobreza que passa a ser o ponto de discussão do desenvolvimento sustentável, “agora desenvolvimento é sinônimo de erradicação (ou diminuição da pobreza)” (HULME, 2007, p. 8).

Surge então, a Declaração do Milênio das Nações Unidas em 2000, documento adotado por 191 Estados membros da ONU que traz os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) até 2015, conforme mostra a Figura 2 – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM). Em suma, foram estabelecidos oito objetivos internacionais de desenvolvimento conforme abaixo:

1. Erradicar a pobreza extrema e a fome;
2. Alcançar o ensino primário universal;
3. Promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres;
4. Reduzir a mortalidade infantil;
5. Melhorar a saúde materna;
6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
7. Garantir a sustentabilidade ambiental;
8. Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento.

Desde o início do século XXI, há um movimento para “educar as crianças a aprender a agir de uma forma sustentável. E, este movimento é muitas vezes guiado por ideias de desenvolvimento sustentável”. (HEDEFALK; ALMQVIST; ÖSTMAN, 2014, p. 1). No Brasil, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO (2018), preocupada com os problemas que desafiam a sociedade, visa:

Melhorar o acesso à educação de qualidade para o desenvolvimento sustentável em todos os níveis e em todos os contextos sociais, para transformar a sociedade, ao reorientar a educação e ajudar as pessoas a desenvolver conhecimentos, habilidades, valores e comportamento necessários para o desenvolvimento sustentável.

Figura 2 – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM)



Fonte: odmbrasil.gov.br

De acordo com a ONU (2012), durante a Rio+20, todos os governos concordaram na manutenção dos ODMs e estabeleceram metas favoráveis ao desenvolvimento sustentável, conforme representada pela Figura 3 – 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em 2015, em Nova Iorque, todos os 193 países comprometeram-se com os 17 objetivos definidos, surgindo então a chamada “Agenda 2030” onde constam os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS):

1. Nenhuma pobreza – Acabar com a pobreza em todas as suas formas em todo o mundo;
2. Nenhuma fome – Terminar com a fome, alcançar a segurança alimentar e uma nutrição melhorada e promover uma agricultura sustentável;
3. Boa saúde – Assegurar vidas saudáveis e promover o bem-estar para todos e em todas as idades;
4. Educação de qualidade – Assegurar uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, e promover oportunidades de formação contínua para todos;
5. Igualdade de gênero – Alcançar uma igualdade de gênero e atribuir competências a todas as mulheres e raparigas;
6. Água limpa e saneamento – Assegurar a disponibilidade e uma gestão sustentável da água e saneamento para todos;
7. Energia renovável e a preços acessíveis – Assegurar o acesso à energia a preços acessíveis, fiável, sustentável e moderna para todos;
8. Bons empregos e economia – Promover um crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
9. Inovação e boa infraestrutura – Construir uma infraestrutura sólida, promover uma industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
10. Reduzir a desigualdade – Reduzir a desigualdade nos países e entre países;
11. Cidades e comunidades sustentáveis – Tornar as cidades e povoaamentos humanos inclusivos, seguros, sólidos e sustentáveis;
12. Utilização responsável de recursos – Assegurar um consumo e padrões de produção sustentáveis;
13. Ações no âmbito do clima – Implementar ações urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;

14. Oceanos sustentáveis – Conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, lagos e recursos marinhos no sentido de um desenvolvimento sustentável;
15. Utilização sustentável da terra – Proteger, restaurar e promover uma utilização sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir as florestas de forma sustentável, combater a desertificação e parar e reverter a degradação da terra e interromper a perda de diversidade;
16. Paz e justiça – Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, assegurar o acesso de todos à justiça e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis;
17. Parcerias para o desenvolvimento sustentável – Reforçar os meios de implementação e revitalizar as parcerias globais no sentido de um desenvolvimento sustentável.

Destaca-se que a Agenda 2030 é um documento que propõe que toda a sociedade deve estar comprometida em tornar o nosso mundo melhor para toda a população e para o planeta (ONU, 2015). Ou seja, a Agenda 2030 é um plano de ação, um compromisso assumido pelos governantes dos países envolvidos em contribuir com o Desenvolvimento Sustentável.

Figura 3 – 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



De acordo com Milaré (2011, p. 81) :

[...] a sustentabilidade é critério básico para a gestão do meio ambiente. Ela o é, igualmente, para a aplicação de normas legais destinadas a proteger ou preservar os ecossistemas com seus recursos – em benefício do Planeta e da família humana.

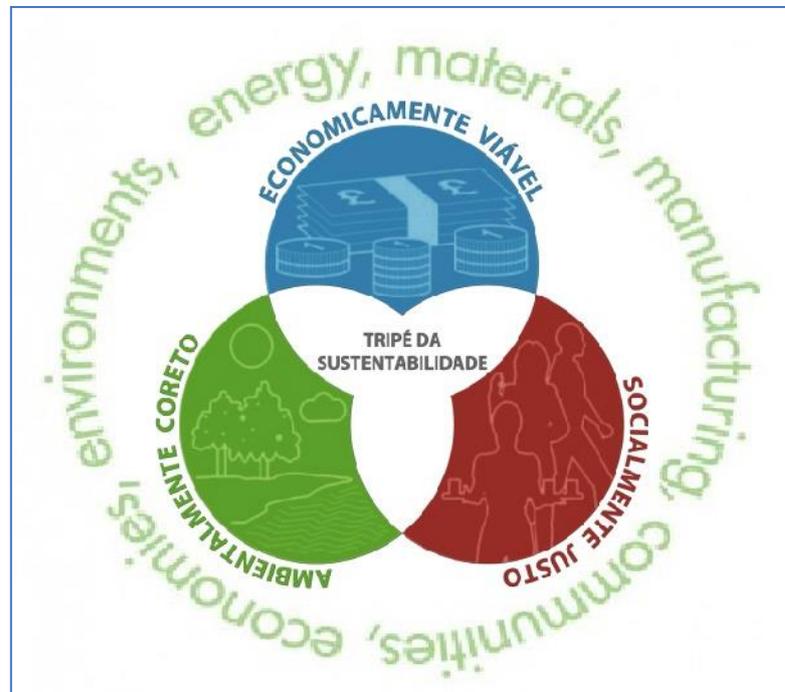
Apoia-se aqui no relatório Brundtland (1987) quando esclarece que:

Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração de recursos, o direcionamento de investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais estão todas em harmonia e aumentam o potencial atual e futuro para atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1987).

Camargo (2003) define o Desenvolvimento Sustentável como um processo de transformação organizacional onde a atividade econômica associada ao desenvolvimento tecnológico e humano na exploração de recursos naturais no presente e no futuro atendam as aspirações humanas. Scharf (2004) corrobora com a ideia de que o objetivo do desenvolvimento sustentável é a preservação da riqueza global, onde o mesmo define como sendo os ativos financeiros, os recursos naturais e a qualidade de vida da população. Dessa forma, entende-se que o conceito de desenvolvimento sustentável para fins deste trabalho, é a melhoria de vida das pessoas associadas a eficiência econômica de forma a preservar os recursos naturais pensando nas gerações futuras.

Apresentado por John Elkington em 1994, o *Triple Bottom Line* (TBL) também conhecido como 3Ps (pessoas, planeta e lucros), trata-se de um “termo criado, que representa a expansão do modelo de negócio tradicional (...) para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental, social e financeira” (LINS & ZILBERSTAJN, 2010, p. 200-201). A partir deste conceito, fica evidente o chamado tripé ou três pilares que compõem o desenvolvimento sustentável: social, econômico e o ambiental; onde estes devem sempre atuar de forma simultânea. Assim, considera-se que as organizações devem equilibrar estas três perspectivas buscando a integração dessas dimensões, postulando ser uma organização sustentável. Esse paradigma mais atual sobre sustentabilidade visa a melhoria contínua, o lucro e a diminuição dos impactos sociais e ambientais demonstrado através da Figura 4 – Triple Bottom Line.

Figura 4 – Triple Bottom Line (TBL)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Elkington, 2001.

Na dimensão social, o foco é o capital humano, ou seja, o desenvolvimento de habilidades por meio da educação, além de estabelecer metas e de programas sociais com o intuito de permear a sociedade através das ações transparentes (CARROLL, 2000). Já na dimensão econômica, além do capital econômico, considera-se também de vital importância o capital humano envolvido na sustentabilidade (ELKINGTON, 2001). E, a dimensão ambiental, consiste nas organizações compreenderem qual o impacto que estas afetam o ecossistema e de que forma elas podem adotar práticas sustentáveis de maneira a proteger o capital natural (ELKINGTON, 2001).

Assim, a maneira de alcançarmos a eficácia no que tange ao Desenvolvimento Sustentável, se dá através da educação em todos os seus níveis. Para Jacobi; Tristão e Franco (2009) a sustentabilidade traz consigo a ideia de complementação de um conjunto de iniciativas por meio de práticas educativas através do diálogo com intuito de promover a mudança de atitude e consequentemente transformar a cultura organizacional. Frescura (2007) endossa ainda que, o “fator humano” é o principal elemento para a concretização de projetos que envolvam o desenvolvimento sustentável.

2.2 SUSTENTABILIDADE NAS IES

As pressões decorrentes da sociedade por meio de movimentos sociais faz com que as organizações criem novas diretrizes para operarem de maneira eficaz sem levar em conta apenas o retorno financeiro (MAIMON, 1996). Uma dessas pressões surge em decorrência do comprometimento da população em prol da sustentabilidade. Esta conscientização por parte da sociedade, afeta diretamente o ambiente social e político das empresas, em fazer com que estas desenvolvam valores ambientais e conseqüentemente passem a adotar práticas sustentáveis.

Freitas (2013, p. 21) afirma que ao

[...] assumir sua característica organizacional as Instituições de Ensino Superior (IES) compreendem que a sustentabilidade socioambiental faz-se necessária, uma vez que essas instituições são responsáveis pela formação cidadã, política, cultural e social [...].

Logo, as IES desenvolvem um papel primordial perante a sociedade no que tange a sustentabilidade, pois são elas formadoras de opinião e as responsáveis pela formação das futuras gerações.

As Instituições de Ensino Superior, como consequência dos eventos internacionais, promovidos pela ONU, vem propondo debates em torno da sustentabilidade. Especialmente depois da Declaração de Talloires, em 1990, onde um grande número de Universidades do Mundo, formalizou seu compromisso em agir em favor do desenvolvimento sustentável (LOZANO *et al.*, 2014).

Nas últimas duas décadas tem havido um crescente consenso de que as Universidades são agentes estratégicos na promoção da sustentabilidade. Vários aspectos apoiam essa proposição, incluindo a necessidade de reduzir o impacto ambiental de suas atividades (ALSHUWAIKHAT E ABUBAKAR, 2008). O fato de serem instituições que promovem a inovação (LOZANO, 2006a), seu papel na educação de líderes, professores e profissionais distintos que influenciam a sociedade (CORTESE, 2003) e seu impacto no desenvolvimento sustentável regional (KARATZOGLOU, 2013). São aspectos que revelam a preocupação das IES tanto no ensino quanto nas práticas ambientalmente corretas.

No Brasil, em 2012 durante a Rio+20, foram rediscutidas muitas reflexões

acerca do Desenvolvimento Sustentável, onde dentre estas, a sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior foi um dos compromissos assumidos, conforme apontam Viegas e Cabral (2015). O Ministério do Meio Ambiente corrobora ao fazer um destaque no compromisso de:

Encorajar as instituições de ensino a considerarem na adoção de boas práticas em gestão da sustentabilidade em seus *campi* e em suas comunidades, com a participação ativa dos alunos, professores e parceiros locais, e ensinando o desenvolvimento sustentável como um componente integrado a todas as disciplinas (BRASIL, 2012, p. 47)

Sassiotto (2005, p.19) estabelece que “as universidades em todo mundo estão buscando caminhar para a sustentabilidade em seus *campi*”. Al Shuwaikh e Abubakar (2008) entendem que as Universidades podem ser consideradas como “pequenas cidades” que podem ter impactos pesados no meio ambiente devido as suas atividades, circulação de mercadorias e pessoas dentro dos Campus. Isto sem contar a geração de resíduos, o alto consumo de água e energia elétrica, a poluição com a circulação de automóveis, dentre outras externalidades. Os autores ainda colocam que:

Um campus universitário sustentável deve ser um ambiente de campus saudável, com uma economia próspera através da energia e conservação de recursos, redução de resíduos e uma eficiente gestão ambiental promovendo a equidade e justiça social em seus negócios e exportando esses valores a nível comunitário, nacional e global (AL SHUWAIKH E ABUBAKAR, 2008).

As Universidades como produtoras e disseminadoras de conhecimento tem uma grande responsabilidade não só na questão social, mas também na questão moral perante a sociedade, que é o de contribuir para o desenvolvimento sustentável através da pesquisa e da extensão. O conhecimento e a pesquisa são elementos imanentes pois, sem um não há a existência do outro. Kraemer (2004, p. 16) defende que um dos papéis das universidades é o de:

[...] assumir um compromisso para com um processo contínuo de informação, educação e mobilização de todas as partes relevantes da sociedade com relação as consequências da degradação ecológica, incluindo o seu impacto sobre o ambiente global e as condições que garantem um mundo sustentável [...]

Assim, estas devem promover a sustentabilidade no seu dia-a-dia, seja na eficiência do uso dos recursos, na gestão da água e da energia elétrica, no descarte de resíduos, nas ações de acessibilidades e até mesmo no acesso de alimentos de boa qualidade para a comunidade acadêmica. Ações como essas, tendem a despertar a sustentabilidade no Campus através de Grupos de Trabalho ou até mesmo em ações entre alunos, professores e funcionários, indicando a preocupação e o compromisso com a sustentabilidade. Exemplos práticos de ensino, pesquisa e extensão promovem uma melhor qualidade de vida das pessoas que na Instituição convivem e tendem a promover uma reflexão da importância da concepção sustentável (MADEIRA, 2008).

Por isso, são as IES as responsáveis em preparar e sensibilizar o seu público para essa atitude ambiental, de modo a contribuir positivamente com a sociedade, através de ações, modelos e atitudes sustentáveis para as gerações presente e futuras.

2.3 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL NAS IES

Na administração, a definição de estratégia está diretamente relacionada às organizações e aos ambientes o qual estas estão inseridas. Assim, Mintzberg e Quinn (1991 p. 20) a definem como “um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e ações sequências de uma organização [...]”. Lodi (1969 p. 6) complementa ao tratar estratégia, como “a mobilização de todos os recursos da empresa [...] visando atingir objetivos [...] permitindo maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”. Nesse contexto, Wright, Kroll e Parnell (2000 p. 127) afirmam ainda que estratégias são “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Pode-se dizer que a Gestão Estratégica é um dos campos da Administração com maior destaque e relevância, pois, toda e qualquer organização adota uma estratégia, ou seja, constrói seu plano de ações a serem implementadas com o intuito de norteá-la para o atingimento de seus objetivos de forma competitiva (MEIRELLES, 1995; THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2000).

Em se tratando de estratégias para o desenvolvimento sustentável, percebem-se alguns segmentos da sociedade engajados e, cada vez mais as Instituições de Ensino Superior tem reconhecido a consciência ambiental como

também sendo uma de suas responsabilidades, uma vez que estas são potenciais agentes de mudanças. Essa postura permite que as IES adotem e promovam políticas e práticas de gestão sustentável de forma a transmitir valores e saberes, comportando-se de forma socialmente e ambientalmente responsáveis (CARETO e VENDEIRINHO, 2003).

Em tese, as IES promovem significativos impactos ambientais quando observadas como pequenas cidades, havendo assim a necessidade de aplicação de uma Gestão Ambiental de forma a melhorar seu desempenho. Um bom sistema de Gestão Ambiental a partir de boas práticas pode reduzir significativamente os impactos gerados, de forma a apresentar vantagens como a redução dos custos e a melhoria da imagem da Instituição perante o público (CARETO; VENDEIRINHO, 2003). Desta forma, estariam colocando a teoria em prática e contribuindo significativamente com o ambiente.

As mudanças culturais e organizacionais são necessárias para a incorporação dessas práticas e de políticas sustentáveis nas IES. Pessoas tendem a se tornarem líderes, com uma visão mais voltada ao compromisso sustentável, a partir do momento em que as Instituições passam a incorporar conceitos e práticas no ensino, na pesquisa e na extensão, tornando-as direcionadoras sociais (CLUGSTON; CALDER, 1999; TILBURY *et al*, 2005; FERRER-BALAS *et al*, 2008).

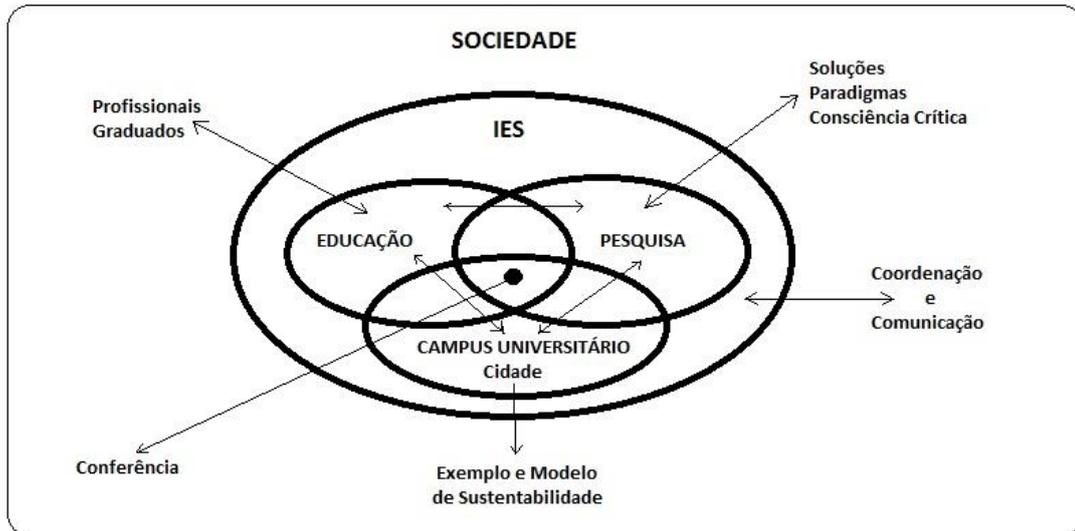
Assim, como influenciadoras na formação da consciência sustentável de uma sociedade, conforme a Figura 5 – IES como influenciadoras na sociedade, as Instituições de Ensino Superior podem atuar em quatro aspectos diferentes segundo Fouto (2002):

1. Na educação daqueles que possivelmente se tornarão tomadores de decisão na sociedade;
2. Na apuração de conceitos e soluções de conflitos e problemas relacionados a sustentabilidade;
3. Na operacionalização da sustentabilidade do Campus, tornando-se referência para a comunidade e;
4. Na comunicação entre os diversos setores da sociedade.

Observa-se então que a Universidade trata-se de uma pequena sociedade dentro de uma grande sociedade. Essa visualização nos traz a perspectiva de Hannah Arent (2004) quando associa uma espécie de hibridismo entre o “coletivo comum”, neste caso o público da Instituição de ensino, e o “lugar da intimidade” aqui

traduzida como a sociedade, onde têm-se as tensões do dia-a-dia por conta dessa contaminação mútua, ou seja, organismos separados mas, juntos no mesmo tempo e espaço.

Figura 5 – IES como influenciadoras na sociedade



Fonte: Elaborado pelo autor adaptada a partir de Fouto (2002)

Entende-se que a educação é uma espécie de cimento da construção do desenvolvimento humano sustentável. Assim, é preciso que as IES elaborem estratégias e programas de educação relacionados com o ambiente, abrangendo por meio do ensino o exemplo da educação permanente a ser seguida pelos poderes públicos, privados e comunidades (KORNHAUSER, 2001).

A educação, em todos os níveis e modalidades, especialmente a educação universitária para a formação de gestores e professores, deve ser orientada para o desenvolvimento sustentável e para forjar atitudes, padrões de capacidade e comportamentos ambientalmente conscientes, tal como um sentido de responsabilidade ética. Todos os estabelecimentos de ensino superior estão bastante conscientes do papel que devem cumprir na preparação das novas gerações para um futuro sustentável. No entanto, “ainda são poucas as práticas observadas nas IES as quais tem o papel de qualificar e conscientizar os cidadãos formadores de opinião de amanhã” (TAUCHEN; BRANDLI, 2006, p. 503).

As Instituições de Ensino Superior devem determinar a integração dos conceitos a respeito de sustentabilidade, especialmente analisando o contexto local. Há uma necessidade de alinhar a sustentabilidade junto às ações de ensino,

pesquisa, currículo e práticas e processos administrativos, de modo que sejam incorporado o aprendizado em toda instituição possibilitando soluções para o desafio da sustentabilidade de forma sinérgica (TILBURY; COOKE, 2005).

Pensar o Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior é um desafio enorme que deve ser realizado paulatinamente, porém, este deve ser de maneira contínua. A implementação dessas estratégias não é tão simples como se pensa, pois envolve fatores que podem alterar a cultura organizacional e obter êxito ou encontrar vários entraves que afetem diretamente as ações. São exemplos a questão da limitação orçamentária, a falta de conhecimento e principalmente a resistência às mudanças (DAHLE; NEUMAYER, 2001). Assim, para o sucesso das estratégias de desenvolvimento sustentável nas IES, é preciso, antes de mais nada, que a Instituição tenha em seu alicerce, pessoas responsáveis e comprometidas com a organização.

2.4 EDUCAÇÃO AMBIENTAL

A Educação Ambiental é um dos pilares para o desenvolvimento sustentável, conforme definição de Elkington (2000, p. 21) sendo este “o princípio que assegura que as ações de hoje não irão limitar a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para a futura geração”.

Na sua quinquagésima sétima reunião, realizada em dezembro de 2002, a Assembleia das Nações Unidas proclamou a implementação da Década de Educação para o Desenvolvimento Sustentável para o período de 2005 a 2014, “ênfatizando que educação é um elemento indispensável para que se atinja o desenvolvimento sustentável”. Lanfredi (2002, p. 197) ainda prega que,

A educação ambiental objetiva a formação da personalidade, despertando a consciência ecológica em crianças e jovens, além dos adultos, para valorizar e preservar a natureza, porquanto, de acordo com princípios comumente aceitos, para que se possa prevenir de maneira adequada, necessário é conscientizar e educar.

No âmbito geral da população, há de se falar em educação ambiental como ferramenta de trabalho para a sustentabilidade, constituindo-se de ações educativas por meio de exemplos práticos demonstrando a importância da conscientização atual e futura na vida das pessoas. O desenvolvimento sustentável deve ser visto como

um direito de todos, superando todo e qualquer conceito formal a respeito do assunto. Tupiassu (2006, p. 246) ainda complementa que

[...] a proteção ao meio ambiente deve transpor todos os limites da preservação da fauna e da flora, para abranger a efetiva construção de um meio saudável, no qual deve ocorrer educação, cultura e saneamento para a população.

Em seu artigo 1º, a lei 9.795/99 trata a Educação Ambiental de forma coletiva como sendo um processo construtivo de valores, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências dos indivíduos, com intuito de forma-los cidadãos mais conscientes voltados a conservação do meio no qual vivem.

Este enorme desafio de implementar uma Gestão Ambiental frente aos inúmeros fatores de adversidade, requer antes de mais nada, uma mudança comportamental através dos processos de educação ambiental e de conscientização dos indivíduos. A Educação não está ligada diretamente ao universo acadêmico, segundo Libâneo (2010, p. 31), ela é influenciada pelo meio de convivência, ambiente social e cultural, isto é, não tem ligação a nenhuma instituição, sem intencionalidade e nem organização específica. Ela desenvolve-se “[...] por meio das relações dos indivíduos e grupos com o seu ambiente humano, social, ecológico, físico e cultural [...]”. Além disso, “A educação traz ao homem avanços significativos, no sentido da garantia de um futuro melhor para todos” (VIANNA, 2006, p. 129).

Ainda, Fialho (2001, p. 75) salienta que:

Educar é mais que preparar para o futuro, é ensinar a construí-lo. Preparar seres criativos, independentes, cidadãos conscientes e solidários que possam ser capazes de participar ativamente da vida social e política, assumir tarefas e responsabilidades. Seres que saibam se comunicar nos mais diferentes níveis, dialogar num mundo interativo e interdependente, utilizando sua cultura para emancipação, transformação e libertação. [...] Tais valores incluem a cidadania em toda a sua gama de expressão. Um indivíduo muda o grupo, o grupo muda a organização e a organização muda a sociedade [...]

Desta forma, considera-se que o conhecimento é principal fator para o sucesso organizacional tanto que, a capacitação e o desenvolvimento dos seus colaboradores ganha papel de destaque tornando-se fonte de vantagem competitiva. Meister (1999, p. 29) define como sendo “uma vantagem competitiva sustentável - o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos

funcionários”. Assim, o processo de mutação das organizações com o intuito de transformarem-se em “verdes”, está diretamente ligado a vários fatores, mas, os principais deles são, sem dúvida, o da educação e o da conscientização de seus colaboradores.

Conseqüentemente, para termos uma permeabilidade sustentável, é preciso um processo comunicativo eficiente, fazendo com que os colaboradores aprendam, contribuindo assim tanto para a flexibilidade quanto para a economia das organizações. Estando intrinsecamente em sua cultura organizacional, faz ainda com que estes sejam disseminadores do verde, aplicando o conhecimento adquirido não só em seu universo profissional, mas também em sua vida cotidiana.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC, 2016) no documento Educação Corporativa descreve que:

Educação Corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra. Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de Educação Corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, bens ou serviços.

Ademais, a educação corporativa pode ser encarada pelo colaborador como um benefício da organização para com ele, trazendo assim uma sensação de reconhecimento institucional. Com isso, Luz (2016, p. 66) percebe a organização como sendo o principal idealizador do crescimento de seus colaboradores como seres humanos, pois “[...] quando você é grato pelo seu trabalho e pelo que faz, vai trabalhar com mais prazer, o que significa que irá produzir mais, se dedicar mais, fazer as coisas com mais vontade e por consequência terá o retorno [...]”. Retorno este de grande valia para ambos os lados, conforme Goedert; Machado (2007, p. 10), onde enfatizam que “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nos trabalhadores para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais”.

Assim, de acordo com Power (2015), a educação deve ser revisada à luz de uma visão voltada para o desenvolvimento humano e social sustentável, de forma que o mesmo tenha isonomia e seja ao mesmo tempo viável economicamente. Esta visão de sustentabilidade deve levar em consideração as questões social, ambiental e econômica, sempre relacionadas com a educação. Este ratifica sua ideia quando

destaca que:

Uma educação capacitadora é aquela que constrói os recursos humanos que precisamos para ser produtivos, para continuar aprendendo, para resolver problemas, ser criativos e viver juntos e com a natureza em paz e harmonia. Quando as nações asseguram que tal educação seja acessível a todos ao longo de suas vidas, uma revolução silenciosa é posta em movimento: a educação se torna o motor do desenvolvimento sustentável e a chave para um mundo melhor.

Para que haja algum sentido, no contexto da educação e da sustentabilidade, é preciso situar as informações e dados em seu contexto para fazerem sentido. Somente o conhecimento dos dados ou das informações é insuficiente. Estes precisam ser analisados, estudados e disseminados de modo a despertar comportamentos ecológicos (MORIN, 2000). Assim, podemos perceber a importância da educação para que a sustentabilidade seja alcançada e através das Instituições de Ensino, permite-se buscar alternativas e promover a formação de modo a contribuir com essa transformação do cenário ambiental.

2.5 O IFSC E A SUSTENTABILIDADE

As ações de sustentabilidade no IFSC são desenvolvidas por meio de um programa denominado Programa IFSC Sustentável. Nos Campus, a responsabilidade de desenvolver e acompanhar as ações são de Grupos de Trabalho locais com o intuito de estimular o Plano de Logística Sustentável – PGLS do IFSC. O objetivo geral do Programa IFSC Sustentável é propor e sistematizar a prática de ações voltadas ao desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade, possibilitando melhorias contínuas no funcionamento institucional. O IFSC Sustentável é constituído por uma comissão central formada com representantes de todos os 22 campus do IFSC e de cada Pró-Reitoria. Localmente, cada campus possui sua própria comissão que é responsável por articular as ações e divulgar as propostas e diretrizes do Programa, tanto no eixo de funcionamento institucional como no eixo de fomento à cultura da sustentabilidade.

O PGLS tornou-se obrigatório nos órgãos públicos federais no ano de 2012 por conta do Decreto nº 7.746/12 que estabelece critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas

pela Administração Pública Federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.

De acordo com informações extraídas do site do IFSC (2016), o Programa IFSC Sustentável foi idealizado por meio do Planejamento Estratégico construído no final do ano de 2012, atendendo a IN nº 10 do MPOG do próprio ano. O programa estabelecia como compromisso institucional, a sistematização das iniciativas de redução de impactos ambientais. Suas primeiras ações iniciaram-se em março de 2013, sendo a distribuição de canecas de fibras de coco para substituir o uso de copos recicláveis e, a redefinição da agenda acadêmica institucional feita com papel reciclável e que continha informações de conteúdo sustentável nas diversas páginas distribuídas aos servidores e alunos da Instituição. Ainda em 2013, foram vinculados a este programa, 35 projetos e iniciativas dos campus do IFSC.

Em 2014, como maneira de possibilitar a implantação das ações e articular localmente o IFSC Sustentável, foram constituídas as Comissões Locais em cada campus do IFSC. Ao mesmo tempo, o Programa foi reformulado para melhorar os resultados produzidos. A nova diretriz de atuação buscou ações que fossem assertivas, simples e replicáveis, visando o estabelecimento de padrões institucionais, considerando dois Eixos de Atuação: Funcionamento Institucional e Fomento à Cultura da Sustentabilidade.

O eixo Funcionamento Institucional começou a ser desenvolvido a partir de Agosto de 2014 com a elaboração do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS). Sua construção se deu a partir de iniciativas já existentes somadas a novas ações que resultaram em sete subprogramas, cada qual com seu objetivo próprio e com propostas de ações relacionadas aos temas: sensibilização, contratação, construções, qualidade de vida, consumo de energia, recursos hídricos e gestão de resíduos sólidos.

As ações relativas ao funcionamento institucional foram então estudadas e categorizadas pela comissão, dando origem a sete subprogramas temáticos, conforme descritos abaixo:

- **Destino certo:** consiste no gerenciamento dos resíduos sólidos gerados no IFSC conforme legislação vigente. Para isso, serão implantadas a padronização dos resíduos e a coleta seletiva;

- **Água na medida:** tem como objetivo a valorização dos recursos hídricos no IFSC por meio da racionalização do consumo de água, da revisão das instalações hidráulicas e monitoramento do consumo de água;
- **Racionalize sua energia:** propõe um maior cuidado no consumo e na escolha das fontes energéticas. Prevê a substituição de equipamentos com baixa eficiência energética e manutenção da frota de veículos, enfatizando seu rendimento;
- **Ambientes + saudáveis:** prioriza a qualidade de vida do servidor do IFSC, por meio de adequação dos ambientes, da criação de novos espaços e da promoção de atividades físicas e de integração no ambiente de trabalho;
- **Construções + limpas:** consiste na incorporação de critérios de sustentabilidade nos serviços de engenharia e materiais utilizados e na gestão de resíduos de construção civil;
- **Contratações inteligentes:** visa a adoção de critérios de sustentabilidade na compra de materiais e na contratação de serviços, além de compras compartilhadas com outras instituições para maior economia;
- **Saber +:** é baseado na sensibilização e formação de toda a comunidade interna por meio da divulgação das ações realizadas, de capacitações e da realização de eventos.

Já o eixo Fomento à Cultura da Sustentabilidade foi criado em outubro de 2014, a partir do Seminário de Gestão Pública Sustentável, oportunizando discussões sobre a sustentabilidade e sua aplicação nas instituições públicas. Além de servidores do IFSC, esse evento contou com participantes de outras IES (IFC, UFSC, UFFS E UDESC¹), no âmbito do Fórum de Gestão de Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (FORGIFESC).

Tratando-se de uma Instituição de Ensino Superior pública, composta por diversos atores das mais variadas áreas e níveis de formação, faz-se necessário um levantamento inicial com intuito de convergir os recursos existentes que poderão interagir mais ou menos com o PGLS. Com isso, busca-se a eficiência dos recursos

¹ IFC – Instituto Federal Catarinense, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul, UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina.

ambientais e a qualidade de vida do servidor. Pires *et al.* (2014, p. 615) complementa ao trazer que:

É importante que um dos requisitos do comportamento sustentável também é a disponibilidade dos meios para que as pessoas possam adotar comportamentos mais adequados ou para que se sintam impelidas a consumir de forma sustentável.

Atualmente, busca-se a construção de propostas que balizem o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas à sustentabilidade sob a ótica dos ODS. Assim, o PGLS pode ser visto como um instrumento de planejamento, com objetivos e responsabilidades definidas, no qual são identificadas ações, metas, prazos de execução e formas de monitoramento e avaliação, que permitem à Instituição estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização dos gastos e processos.

2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS

As organizações são compostas por diferentes pessoas, com diferentes crenças, valores e culturas, mas, com um mesmo objetivo em comum: a satisfação das necessidades. Nesta troca de interesses, os fatores motivacionais influenciam diretamente na produtividade do colaborador e conseqüentemente no resultado da empresa. Nota-se aqui a importância do capital humano para uma organização, tendo colaboradores motivados e produtivos. Com isso, Gil (2001, p.19) define Gestão Estratégica de Pessoas como “a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Assim, uma vez que os indivíduos se sentem motivados, aumenta também o seu desempenho.

Para Dutra (2008), as organizações obtêm diferenciais competitivos à medida que possibilitam o desenvolvimento das pessoas na organização. Este ainda destaca que o desenvolvimento de competências resulta em valor para a empresa, uma vez que a transferência de conhecimento da empresa para um empregado por meio de treinamento e desenvolvimento, tem como resultado esse aprendizado revertido em formato de valor.

Desta forma, a Gestão de Pessoas tem um papel primordial dentro da

organização, pois é um setor extremamente estratégico, que desenvolve os planos de capacitação e de motivação dos colaboradores. Também é o setor que mais conhece a essência da organização, tornando-se capaz de garantir a melhor alocação dos recursos humanos. Neste sentido, entende-se que as organizações devem reconhecer a relevância de uma gestão de pessoas na busca dos resultados e sua vital importância, para que a organização detenha dentre outros objetivos, um DNA sustentável entre seus diversos *stakeholders* (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003).

Uma gestão participativa tende a impactar no comprometimento dos colaboradores exercendo forte influência na cultura organizacional. Assim, a gestão de pessoas de modo estratégico em um organização, favorece o comprometimento organizacional, tornando-se fundamental instrumento canalizador dos esforços na construção de valores, princípios e crenças, inclusive sob a perspectiva da sustentabilidade. Para Spínola (2001, p. 213):

Para adotar a ética da vida sustentável, as pessoas deverão reexaminar seus valores e alterar seu comportamento. A sociedade deverá estimular os valores que apoiem esta ética e desencorajar aqueles incompatíveis com um modo de vida sustentável.

Nota-se com isso que a educação ambiental dentro da organização é imprescindível, pois além de auxiliar na formação de cidadão, busca conscientizar o colaborador e, quanto mais este [...] “for educado, em todos os níveis, mais será capaz de lutar e exigir seus direitos e cumprir seus deveres.” (CANEPA, 2004, p. 159). O autor afirma ainda que a educação ambiental é considerada instrumento indispensável na formatação de uma sociedade sustentável. Este destaca que:

Os funcionários costumam valorizar também as empresas que investem na formação de seu pessoal. Saber que a organização acredita em seu potencial e, mais ainda, dá condições de aprimoramento e desenvolvimento profissional é altamente gratificante (CANEPA, 2004, p. 248).

Partindo dessa premissa, fica fácil visualizar que o sucesso das organizações, sejam elas públicas ou privadas, dependem do desenvolvimento do capital intelectual das pessoas que nela estão inseridas. Porém, no serviço público federal, o setor de Gestão de Pessoas ainda não conseguiu assumir este papel estratégico, no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento dos servidores. Pode-se dizer

que a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal compreende quatro períodos significativos, conforme sintetizados no Quadro 1 – Principais períodos da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira:

Quadro 1 – Principais períodos da Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	CONSEQUÊNCIAS
1930 a 1940	Lei nº 284 de 28/10/1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público
	Decreto-lei nº 579 de 30/07/1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)
	Decreto-lei nº 1.713 de 28/10/1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargo para a estruturação de quadros de pessoal, regulamentando a relação entre o Estado e servidores públicos.
1960 a 1970	Decreto-lei nº 200 de 25/02/1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
1990 a 2000	Lei nº 8.112 de 11/12/1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de Recursos Humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
	Decreto nº 2.029 de 11/10/1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto nº 2.794 de 01/10/1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, com escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
A partir de 2000	Decreto nº 5.707 de 23/02/2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: Adaptado do Guia da Gestão da Capacitação por Competências do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG

Na atualidade, podemos perceber que existe um grande esforço por parte do governo federal para tentar mudar o antigo modelo burocrático dos RHs, para uma nova ótica de modernização através da implementação de um modelo de gestão de pessoas. Este novo modelo, está baseado no desenvolvimento de habilidades e

competências dos servidores, requerendo com isso enormes esforços para o desenvolvimento de ações de capacitação, buscando tornar os servidores agentes de mudança.

Carr e Littman (1992) exprimem a ideia de que a gestão de pessoas no serviço público ainda é muito mecanicista e precisa trabalhar mais seus processos com base no desenvolvimento de uma cultura a partir da atuação humana. Para tal, mais uma vez, entende-se que o caminho é o do treinamento e sensibilização, função esta da Gestão de Pessoas. Servidores capacitados são fomentadores de melhorias, sendo no diagnóstico de problemas ou na geração de soluções. As pessoas são o principal ativo de uma organização e, a atuação humana que é considerada por Longo (2007, p.15) a chave para “os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público”, traduz isso.

Sob essa nova ótica, buscando desenvolver uma política de Gestão de Pessoas com base nas competências, é que o Governo Federal cria a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) instituída pelo Decreto 5.707/2006². Os objetivos desta Política são:

1. Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
2. Desenvolvimento permanente do servidor público;
3. Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
4. Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
5. Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

As vantagens em se ter um Plano de Desenvolvimento é que as capacitações serão mapeadas e realizadas a partir de necessidades e não mais a partir de demandas aleatórias. Demais vantagens são as capacitações dos servidores com foco nos resultados, criação de um banco de talentos, correção de desempenhos inadequados, construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento com baixo custo (treinamento no trabalho) e a melhoria da motivação dos servidores (MPOG, 2011). Com isso, para direcionar a implementação do PNDP, o Decreto nº

² - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

5.707 de Fevereiro de 2006, em seu artigo 3º elenca treze diretrizes:

- incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no serviço público, inclusive aquele sem vínculo efetivo com a administração pública;
- avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação;
- priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando a construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Este novo modelo ainda está em fase de implantação nos órgãos públicos, em alguns casos mais avançados que outros. Dessa forma, percebe-se que o processo de gestão de pessoas no serviço público ainda é gerencialista, semelhante ao modelo taylorista, onde evidencia-se a racionalização, a padronização, preparo,

controle e execução (COSTA, 2009).

2.6.1 Gestão de Pessoas no IFSC

De acordo com a RESOLUÇÃO Nº 54/2010/CS³ de 05/11/2010, em seu artigo 31º, que descreve as atribuições da Direção de Gestão de Pessoas (DGP) do IFSC, órgão esse subordinado à Pró-reitoria de Administração (PROAD). Dentre suas competências, estão:

- I. Presidir os processos de provimento de cargos, bem como gerenciar os de remoção e redistribuição de servidores no âmbito do IF-SC;
- II. Supervisionar os serviços de processamento da folha de pagamento;
- III. Supervisionar a emissão de diárias e passagens;
- IV. Subsidiar a elaboração da proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas;
- V. Acompanhar os processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores;
- VI. Coordenar a execução do plano de capacitação dos servidores;
- VII. Elaborar projetos e relatórios necessários ao bom funcionamento da área de gestão de pessoas;
- VIII. Propor e acompanhar a implantação de projetos de melhoria da área de gestão de pessoas, inclusive no tocante à saúde e à segurança no trabalho;
- IX. Realizar estudos de dimensionamento da força de trabalho e adequação de lotação dos campi e Reitoria;
- X. Supervisionar a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos campi;
- XI. Supervisionar a execução dos recursos alocados no orçamento de pessoal;
- XII. Organizar e manter atualizadas as informações relativas à legislação e a jurisprudência referentes a assuntos de pessoal;

³ Resolução nº54/2010/CS trata do Regimento Geral do Instituto Federal de Santa Catarina

- XIII. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados à sua área;
- XIV. Prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes à área;
- XV. Representar o IFSC nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;
- XVI. Realizar outras atividades afins e correlatas.

As Coordenadorias de Gestão de Pessoas (CGPs), lotadas nos Campus, são subordinadas à Direção de Gestão de Pessoas, e suas competências são as mesmas, porém, a nível de Campus, onde a estrutura de pessoal e as suas atividades em suma concentram-se na atualização mensal da folha de pagamento e outras questões de ordem burocráticas. Observa-se que, conforme colocado na sessão anterior, as CGPs do IFSC ainda adotam o antigo modelo burocrático, ou seja, seguindo o modelo gerencialista. Diante dessa informação, nota-se que há necessidade de modernização dessa estrutura para o novo modelo de Gestão de Pessoas, com foco nos servidores como capital humano, bem diferentemente do modelo atual.

2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando trata-se da cultura organizacional, traz-se à tona a identidade da organização através dos valores compartilhados pelos membros dessa sociedade. Valores estes responsáveis por diferenciá-las e norteá-las estrategicamente, melhorando sua imagem e conseqüentemente criando vantagens competitivas para o alcance dos seus objetivos. Todo esse poder e o rumo das organizações podem ser observados conforme estabelece Freitas (2000, p. 97):

Cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto das representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

Pires e Macedo (2006) corroboram com Freitas (2000) e endossam que além de um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, a cultura significa a construção de significados e adaptação do indivíduo a um conjunto de pessoas no qual está

inserido. Por conta das organizações públicas brasileiras serem burocráticas, complexas, centralizadoras e rígidas, não existe qualquer planejamento para o atendimento das necessidades dos cidadãos, muito menos da eficácia na prestação dos serviços (PIRES e MACEDO, 2006).

Por isso, os servidores devem ter conhecimento de seu papel e das estratégias da Instituição, de modo a sentirem-se inseridos, motivados e comprometidos. Plunkett e Fournier (1991) corroboram que uma administração participativa exige que as tomadas de decisões sejam estendidas por toda a organização, assegurando o amplo conhecimento das informações e a participação efetiva por parte de todos os níveis hierárquicos. Intercedem Pereira e Cunha (2004) ao colocar que uma cultura organizacional forte e um bom clima organizacional, são fatores importantíssimos para que o planejamento estratégico saia do papel.

Considerando o papel social que as organizações exercem associadas à questão ambiental, é necessário que valores sustentáveis passem a fazer parte da cultura organizacional. Neste sentido, a adoção de práticas sustentáveis deve ser encarada como uma oportunidade de minimizar o impacto ambiental, aumentando o valor econômico agregado e promovendo a melhoria da imagem da organização perante a sociedade (BRANDÃO; SANTOS, 2007).

Além de uma poderosa fonte transformadora, as organizações exercem forte influência nas ideias e valores das pessoas, logo, das comunidades e, por conseguinte, da sociedade em geral (GARCIA, 2002). Sob essa ótica, nota-se que as organizações devem assumir um compromisso sustentável que deve estar intrínseco em seus objetivos, despertando a consciência e promovendo atitudes sustentáveis que devem ser inseridos por meio da cultura organizacional.

Já no serviço público, a cultura organizacional é estruturada através de leis, normas e regras definidas, expressando uma cultura burocrática e hierarquizada com diretrizes de autoritarismo bem delineadas (FLEURY, 1996). O desafio é o de transformar esta estrutura engessada em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000).

Handy (1994) estabelece uma divisão da cultura organizacional em dois pontos de vista: o da empresa e o das pessoas que nela trabalham. É preciso alinhar esses dois pontos de vista para se atingir a satisfação de ambos (BARRIER, 1998). Assim, a organização deve criar meios de envolver o colaborador e despertar neste o interesse em desenvolver-se com comprometimento, conquistando assim sua

lealdade, resultando no aumento da produtividade, agilidade na tomada de decisão, baixa rotatividade do quadro de funcionários e conseqüentemente um bom clima organizacional (MELLO, 1998).

No caso das IES com uma cultura sustentável, além de um ensino de qualidade, devem também promover a reflexão acerca do desenvolvimento sustentável, através de práticas com o intuito de melhorar a qualidade de vida da comunidade no qual está inserida, preocupando-se com os recursos naturais, executando práticas interdisciplinares de aprendizagem através também da pesquisa e da extensão (MADEIRA, 2008).

O envolvimento da comunidade nas políticas e práticas sustentáveis promovidas pelas Instituições tende a aumentar o alcance dos resultados, fazendo com que a sociedade contribua não somente em universo acadêmico, mas também na sua vida por meio da adoção de estilos mais sustentáveis. A figura 6 nos dá uma ideia da perspectiva que buscamos alcançar no resultado final desta pesquisa:

Figura 6 – Cultura organizacional e sustentabilidade



Fonte: SESI-SE

Entende-se que o trabalho estratégico da Gestão de Pessoas nas Organizações, na promoção de práticas de Educação para o Desenvolvimento Sustentável, tende a provocar uma mudança cultural e como resultado um ambiente de trabalho saudável e uma cultura organizacional sustentável. Neste contexto, a

Educação pode ser observada como Inovação social na promoção do desenvolvimento socioambiental. Destaque para a figura 6, que contempla as categorias a serem dimensionadas nesta pesquisa.

Porém, para tal, há também a necessidade de uma comunicação interna bem estruturada. Comunicação bem estruturada pode ser vista como sinônimo de sinergia, de trabalho em equipe. Assim, uma comunicação eficaz é fundamental para consolidar a expectativa e interesse dos servidores com os objetivos da instituição e conseqüentemente, a melhoria e valorização da cultura organizacional.

No que tange essa pesquisa, a comunicação pode ser vista como o pilar inalterável da cultura organizacional, ou seja, é o alicerce para a formação e sedimentação sustentável do IFSC, Campus Jaraguá do Sul, Centro.

2.7.1 Cultura Organizacional do IFSC e a Gestão de Pessoas

Para esta parte do estudo, utiliza-se o entendimento de Schein (2009, p.16) de cultura organizacional como sendo “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna”, sendo esta sempre transmitida às gerações futuras. Freitas (2007) complementa que essa cultura é como um guia, ou seja, traz consigo modelos de comportamentos, ideologias, valores e normas sendo estes orientadores das situações cotidianas.

No contexto do serviço público, este entendimento fica um pouco mais complexo, uma vez que a esfera pública caracteriza-se pela burocracia e heterogeneidade, onde observam-se as múltiplas culturas compartilhando seus valores em uma mesma organização (CAVEDON, 2004). Assim, Fleury (1996) define essa cultura burocrática como sendo intensa, hierarquizada e com diretrizes paternalistas e autoritárias permeadas de questões políticas.

Guimarães (2000, p. 127) corrobora que, em se tratando da cultura do serviço público, “o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Todavia, mesmo dentro do serviço público, a cultura das IES é diferente, uma vez que estas têm o papel de disseminadoras do conhecimento e estão em constante mudanças mesmo sofrendo influências externas (KRAEMER, 2000).

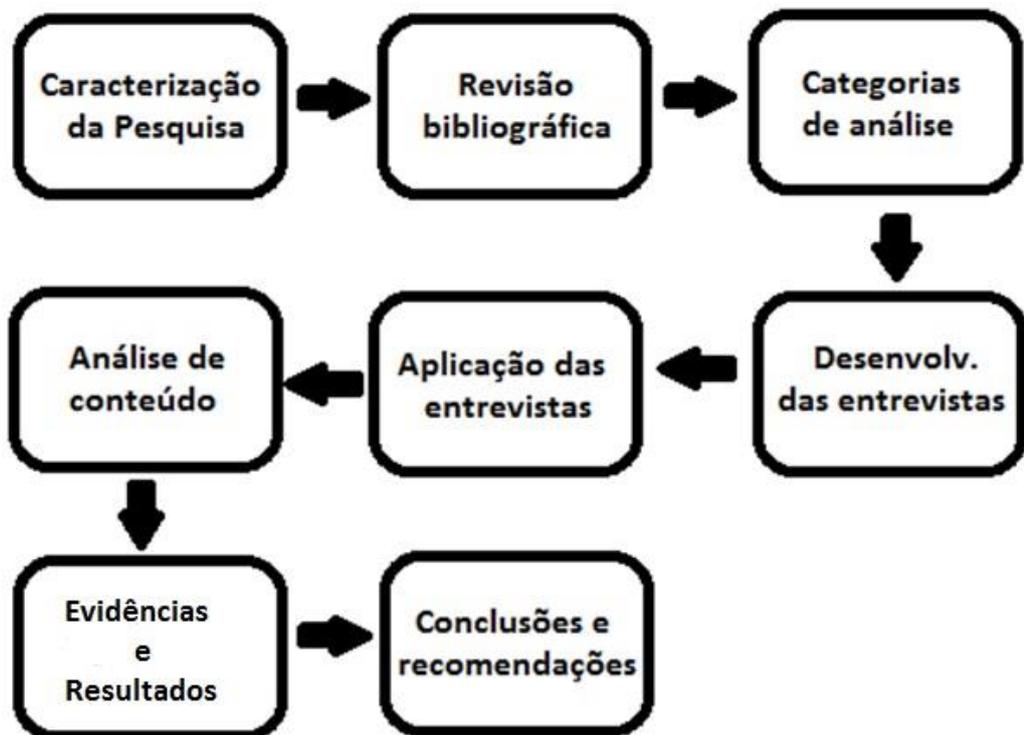
Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o IFSC apresenta no Capítulo 3, como um de seus objetivos, o desenvolvimento da cultura organizacional orientada à estratégia. Para o alcance deste objetivo, está a consolidação da identidade institucional e o desenvolvimento de uma cultura da gestão em rede, da comunicação, da inclusão social, da inserção profissional, da pesquisa como método pedagógico e da inovação. Além disso, destaca que o setor de Gestão de Pessoas tem como uma das suas atribuições, a humanização das relações de trabalho produzindo assim, mudanças nessa cultura organizacional.

Neste particular, cabe a Gestão de Pessoas a atuação e o acompanhamento da cultura organizacional, adicionando a priorização dos indivíduos e suas potencialidades, o capital intelectual, a diversidade, a inclusão e a sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2002).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, busca-se demonstrar de que forma foi norteada a pesquisa, de acordo com o roteiro abaixo:

Figura 7– Roteiro da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Este estudo, de natureza descritiva, norteou-se pela metodologia qualitativa, com o intuito de buscar compreender, interpretar e transcrever as opiniões e informações da população a ser pesquisada. Assim, de acordo com Flick (2004, p. 28): “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. O enfoque de natureza descritiva se dá com o intuito de descobrir as características de determinada população e de um fenômeno como tal

(Richardson, 2017). Enfoque este que tem um importante papel nos estudos qualitativos, pois busca tornar os resultados mais significativos.

Quanto ao procedimento, esta pesquisa é um estudo de caso que, segundo Yin (2015), investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu mundo real. Gil (2008) ainda corrobora ao descrever que o propósito de um estudo de caso é proporcionar uma visão geral do problema, possibilitando a identificação de fatores que influenciam ou são por ele influenciados.

Para dar sustentação ao estudo de caso, será utilizada a triangulação de dados, pois, nesse tipo de estudo é recomendado usar diferentes fontes de evidência (YIN, 2015). Evidências estas que são pertinentes na condução dos estudos de casos: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2015).

3.2 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa será o Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, Campus Jaraguá do Sul – Centro. De acordo com seu sítio, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é uma autarquia Pública Federal vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) com 22 Campus no Estado de Santa Catarina conforme figura 8 – Mapeamento dos Campus do IFSC.

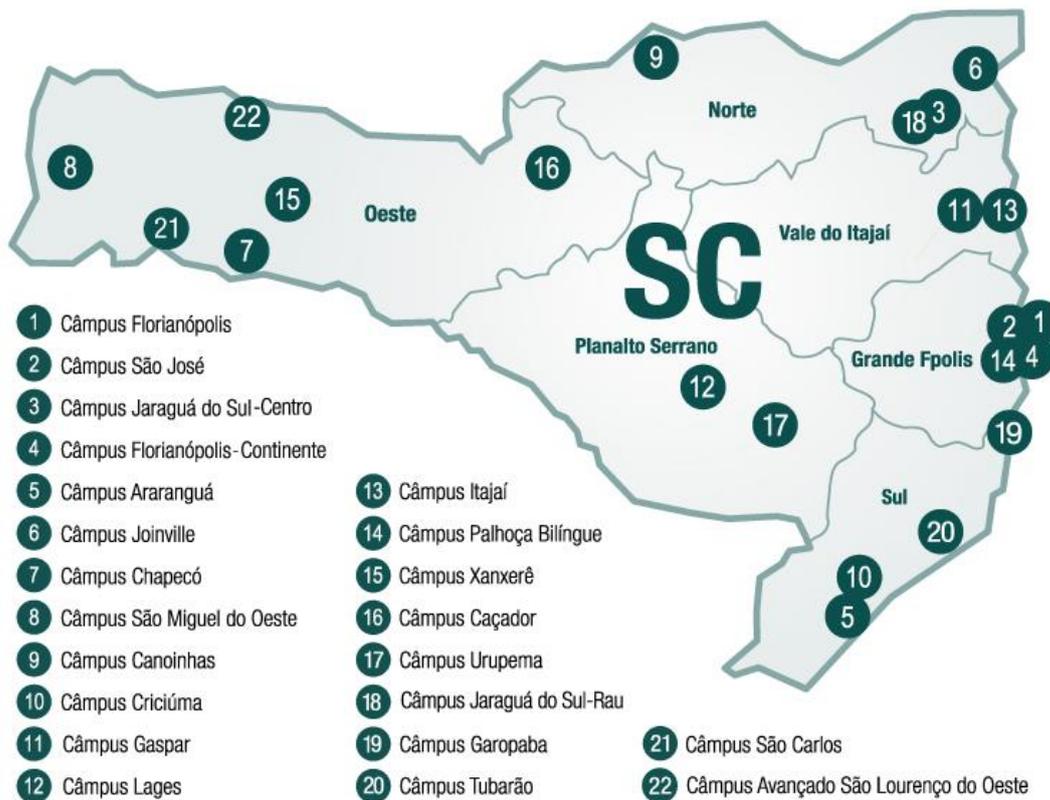
Criado por meio do Decreto 7.566 em Setembro de 1909 recebeu o nome de Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. Em 1937 por meio da lei 378 mudou seu nome para Liceu Industrial de Florianópolis. Com o Decreto 4.127 em 1942 transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Em 1965, com a Lei 4.759 passou a ser Escola Industrial Federal de Santa Catarina. Mais tarde, em 1968, através da portaria ministerial 331, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC). Já em 1994 com a lei 8.948 que transformou todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET. Mas, a ETF-SC só foi transformada em CEFET-SC em 2002. E, sua transformação em IFSC ocorreu em 2008 com a Lei 11.892.

A missão do IFSC é “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica, tecnológica, gerando, difundindo e aplicando

conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural”.

Em Jaraguá do Sul, há 2 Campus, um no Bairro Rau onde concentram-se as áreas Metal-mecânica e elétrica; e o Campus Centro, onde são ofertados os cursos nas áreas Têxtil, Moda, Física e Química.

Figura 8 – Panorama dos Campus do IFSC



Fonte: www.ifsc.edu.br

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados primários, foram escolhidas as entrevistas construídas com questões estruturadas, buscando mensurar o conhecimento da população a respeito de sustentabilidade e das ações do Programa IFSC Sustentável que são realizadas na instituição.

Em pesquisas baseadas em estudos de caso, a coleta de dados por entrevistas é uma das formas mais adequadas e utilizadas, podendo seguir uma lista de perguntas estruturadas, semiestruturadas ou abertas, devendo o pesquisador

seguir o protocolo de entrevista de forma lógica, rigorosa e imparcial (BHATTACHERJEE, 2012).

A Amostra foi um total de 12 (doze) servidores escolhidos aleatoriamente, sendo estes docentes e técnicos administrativos das variadas áreas. Os servidores foram codificados de E1 a E12. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental, o qual foi feita por meio de consultas a periódicos, bancos de dados, site da instituição pesquisada, legislação específica e documentos institucionais. O roteiro de entrevistas criado para este projeto foi elaborado de acordo com as categorias abaixo descritas no Quadro 2 – Categorias e Dimensões da Pesquisa:

Quadro 2 – Categorias e Dimensões da Pesquisa

Categorias	Dimensões	Literatura	Perguntas
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação - Diagnóstico do ambiente - Qualidade de vida 	<p>BRASIL, Lei nº 9.795 de 27/04/1999;</p> <p>BRASIL, Decreto Federal nº 7.746 de 05/06/2012;</p> <p>BRASIL, MPOG, IN nº 10 de 12/11/2012;</p> <ul style="list-style-type: none"> - SCHARF, 2004; - MADEIRA, 2008; - PGLS – IFSC 	<p>a) A IN Nº10 de 12/11/2012 do MPOG estabelece as regras para implantação dos Planos de Logística Sustentável (PGLS) nos órgãos da Administração Pública. Você conhece o Plano de Logística Sustentável (PGLS) do IFSC?</p> <p>b) Se sim, como você avalia o PGLS do IFSC?</p> <p>c) Você tem conhecimento dos resultados obtidos com a implantação do PGLS? Aponte aspectos positivos e negativos.</p> <p>d) Você tem alguma sugestão para a melhoria do PGLS do IFSC?</p>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação e Comprometimento - Valores Sustentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - PLUNKETT & FORUNIER, 1991; - FLEURY, 1996; - GARCIA, 2002; 	<p>a) Na sua opinião, quais os entraves para adoção de práticas sustentáveis no Campus Jaraguá do Sul?</p> <p>b) Quais foram os critérios utilizados para a criação do Grupo de Trabalho responsável pelo PGLS no Campus Jaraguá do Sul?</p> <p>c) O grupo de trabalho recebeu algum tipo de treinamento?</p>

		- MADEIRA, 2008.	<p>d) Houve apoio de toda comunidade (setores, professores e alunos)?</p> <p>e) Quais ações foram implantadas pelo Grupo de Trabalho no Campus Jaraguá do Sul?</p> <p>f) É perceptível a influência das ações no cotidiano do Campus? ex. Redução da geração de resíduos, ...</p> <p>g) Você acha que o Programa no Campus esteja fragilizado? Quais fatores influenciaram este sucesso e/ou insucesso?</p> <p>h) Qual é a situação atual do PGLS do Campus Jaraguá do Sul?</p>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias - Capacitação -Desenvolvimento de Competências - Produção e disseminação do Conhecimento - Conscientização - Qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - GIL, 2001; - DUTRA, 2008; - CANEPA, 2004; -ELKINGTON, 2000; -LANFREDI, 2002; - REIGOTA, 1998; - MORIN, 2000. 	<p>a) Você acha importante uma capacitação para toda a comunidade a respeito do tema?</p> <p>b) Você acha que com essa capacitação, o engajamento seria maior? Justifique sua resposta.</p> <p>c) Qual sua sugestão para que o PGLS no Campus Jaraguá do Sul se torne mais atuante no que tange a sustentabilidade?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo se baseia em três processos sequencias:

- **pré-análise:** onde faz-se a organização das ideias, escolhe-se o objeto de estudo e define-se os objetivos e propostas da pesquisa;
- **exploração do material ou codificação:** refere-se a seleção e organização dos materiais previamente selecionados e preparados;
- **tratamento e interpretação dos resultados obtidos:** destina-se ao tratamento dos resultados obtidos, destacando-se as informações para as análises reflexiva e critica.

Ainda, foi realizada a triangulação de dados, tendo em vista que este procedimento “supera as limitações de um método único por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância” (FLICK, 2009, p. 32). Triangulação esta onde foi utilizada a Legislação, o PGLS do IFSC, as entrevistas e a teoria para análise dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) é um programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública enquanto promove a preservação do meio ambiente.

Os sete subprogramas do PGLS do IFSC (consumo de energia, recursos hídricos, gestão de resíduos sólidos, qualidade de vida, sensibilização, contratação e construções) foram criados com base nos seis eixos temáticos do programa A3P: uso racional dos recursos naturais e bens públicos, gerenciamento de resíduos sólidos, qualidade de vida no ambiente de trabalho, sensibilização e capacitação dos servidores, contratações públicas sustentáveis e construções sustentáveis conforme estipula a Instrução Normativa nº 10 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

O primeiro eixo temático trata do uso racional dos recursos naturais e bens públicos, onde de uma forma geral procura-se tentar reduzir o uso de energia, água, copos descartáveis, papel e formas de transporte do material adquirido. Já o segundo eixo, trata do gerenciamento dos resíduos sólidos onde o órgão precisará estudar e implantar a coleta seletiva e o descarte de resíduos perigosos e eletrônicos de forma correta. O terceiro eixo trata da qualidade de vida no ambiente de trabalho onde deverá ser assegurado aos servidores segurança, acessibilidade e bem-estar. O quarto eixo e base dessa pesquisa, traz em pauta a sensibilização e capacitação dos servidores por meio de ações de informação, valorização, capacitação e engajamento dos servidores. Temos no quinto eixo a regulamentação das contratações públicas sustentáveis tanto para a aquisição de bens e serviços, como para obras e reformas com critérios sustentáveis pré-estabelecidos. E o sexto e último eixo, vem amarrado ao eixo anterior, porém, trata dos projetos arquitetônicos a serem desenvolvidos para as construções sustentáveis, tendo como foco o consumo de material e energia, redução dos resíduos gerados, preservação do ambiente natural e melhora da qualidade do ambiente construído.

Observou-se durante a pesquisa, que o Plano de Logística Sustentável do IFSC tem todos os subprogramas do IFSC Sustentável criados com base em seis

eixos da A3P e, estes estão intrinsecamente em consonância com os ODS, conforme observa-se no quadro 3 – consonâncias A3P, PGLS IFSC e ODS abaixo:

Quadro 3 – consonâncias A3P, PGLS IFSC e ODS

EIXO TEMÁTICO A3P	SUBPROGRAMAS IFSC SUSTENTÁVEL	IMPLICAÇÕES	CONSONÂNCIA COM OS ODS
USO RACIONAL DOS RECURSOS NATURAIS E BENS PÚBLICOS	• CONSUMO DE ENERGIA	EVITAR DISPERDÍCIO	 
	• RECURSOS HÍDRICOS		
GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS	• GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS	DESTINAR CORRETAMENTE OS REJEITOS	 
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO	• QUALIDADE DE VIDA	FACILITAR E SATISFAZER AS NECESSIDADES DO SERVIDOR E RESPEITAR SEUS DIREITOS E OPINIÕES	 
SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES	• SENSIBILIZAÇÃO	MUDAR HÁBITOS, COMPORTAMENTOS E PADRÕES DE CONSUMO	  
CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS	• CONTRATAÇÃO	PROMOVER A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS COMPRAS	 
CONSTRUÇÕES SUSTENTÁVEIS	• CONSTRUÇÕES	MINIMIZAR IMPACTOS SOBRE O MEIO AMBIENTE E PROMOVER ECONOMIA DE RECURSOS NATURAIS	 

Fonte: elaborado pelo autor com base em Luiz *et al.* (2013) e BRASIL (2009; 2015)

Ainda à luz dos resultados da pesquisa, verifica-se na primeira categoria, dentro das dimensões que remetem à Legislação e diagnóstico do ambiente, que inicialmente os entrevistados em sua grande maioria não têm conhecimento acerca dos documentos norteadores do Plano de Logística Sustentável e, os que detém, não são em sua totalidade conforme suas colocações:

Eu ouvi falar, mas não conheço ele na íntegra ou na prática como funciona né. (E9)

A Instrução Normativa eu conheço, mas eu não tenho uma visão totalitária da Instrução tá. (E12)

Nesse caso, explorando a questão da legislação, percebe-se que um dos deveres do servidor público é observar as normas legais e regulamentares, ou seja, o servidor público não pode se escusar de cumprir a lei alegando desconhecimento.

É possível, distinguir através da amostra pesquisada, os primeiros problemas que estão presentes nas falas no decorrer das entrevistas, é um discurso marcado pela falta de comunicação e do desconhecimento do PGLS. Há uma interdependência onde a existência do conhecimento somente se dará se houver comunicação. Há a necessidade de ao menos, haver por parte da Instituição o mínimo de informações para os servidores, com o intuito de ambientá-los sobre o que está sendo posto por parte do Governo e o que será feito pelo IFSC. Ainda, Freitas (1993, p. 30) coloca que “a informação (no singular) é: o processo pelo qual a empresa se informa sobre ela própria e sobre o seu ambiente, e pelo qual ela informa o seu ambiente sobre ela mesmo”. Corroborando, Gibson (1998) traz que o compartilhamento do conhecimento é fundamental e ajuda as pessoas interessadas a se ajudarem, criando novos processos de aprendizagem. É observado, na opinião dos entrevistados, que a falta de informação e conhecimento, resultam de diversos fatores e por conta disso há uma dificuldade de avaliação do Plano. Roman (2014, p. 241) “A comunicação eficiente entre os setores da organização é um fator rotineiramente desejável. Durante o processo de implementação de sistemas de melhorias o assunto parece ganhar ainda mais destaque”. Ora, conforme colocado pelos entrevistados, por conta do desconhecimento não há a possibilidade de avaliação.

Não tenho como avaliar, não conheço o plano (E3)

Não consigo avaliar sem conhecer (E10)

Não tenho nem como avaliar. Eu posso observar e depois te dar um feedback, mas a princípio tu tens o dado aí que eu não conheço (E11)

Nesta abordagem, a avaliação permite determinar o sucesso ou insucesso de um programa, além de servir como instrumento essencial de apoio pela sua capacidade de melhorar a qualidade da tomada de decisão por meio de indicadores. Segundo House e Howe (2003), é fundamental que se considere quais são os interesses, valores e visões do grupo, pois, a avaliação é um trabalho que exige a interação destes na busca de uma construção coletiva.

Datado de 2013, o Plano de Gestão de Logística Sustentável do IFSC, deveria ser uma ferramenta de gestão e planejamento, no entanto, percebem-se falhas na apresentação e na sua divulgação no sítio da Instituição. Assim, é notória a falta de informações principalmente aos novos servidores e a comunidade. O item 5, das Considerações Finais do PGLS do IFSC, estabelece que o mesmo deverá ser atualizado por meio de Relatórios de Acompanhamento, a serem elaborados ao término de cada ano de sua vigência. Cabe destacar que o monitoramento contínuo e a avaliação periódica contribuem para o sucesso do Plano.

Avançando para a Categoria da Gestão de Pessoas, indagadas a respeito dos resultados do PGLS do IFSC, bem como seus pontos positivos e negativos, nota-se neste tema, que um pequeno número de entrevistados conseguiu responder a este questionamento.

Sim, por exemplo, aqui no Campus, foi feita a implantação da parte da coleta de resíduos eletrônicos. Toda parte de lixeiras que foram adequados, foram recolocadas, organizadas e etiquetadas. Os banheiros que tem informes, isso são aspectos positivos. Hoje os servidores não precisam buscar fora daqui, eles encontram aqui dentro do Campus opções. Mas eu acho que o que de fato é negativo, é a descontinuidade. (E1)

Evidenciou-se também que dentre os entrevistados, os poucos que responderam, o fizeram por conta de em algum momento terem participado do Grupo de Trabalho responsável pela aplicação do PGLS no Campus.

Aponta-se que uma das estratégias da administração é a de ouvir as ideias de seus colaboradores. Neste sentido, Barbieri e Alvares (2004 p. 2) afirmam que, “[...]”

as ideias constituem um dos principais insumos dos processos de inovação de qualquer tipo”. Além disso, ouvir as ideias além de potencializar o colaborador, faz com que ele sinta-se parte integrante do processo e, a partir daí, fique mais engajado no que lhe é proposto. O envolvimento dos colaboradores e a sensibilização para a melhoria contínua mostra-se um fator, em grande parte, cultural a nível organizacional.

Quanto a sugestões de melhorias apontadas na questão 4, temos:

É até difícil de propor sugestões né. Eu participei por pouco tempo do grupo e eu percebi que era um grupo muito proforma. De catar dados para conseguir perfazer metas ou obrigações. Mas, por conta desse sistema, eu não consegui me identificar e logo saí do grupo. (E11)

Eu acho que tinha que ter uma equipe dessa área, organizando o IFSC Sustentável na Reitoria e indo de Campus em Campus para fazer a aplicação nos Campus. Treinamento para as pessoas que vão participar do IFSC Sustentável. Que vão ser os agentes do IFSC Sustentável dentro do Campus. E essa equipe da Reitoria ser a responsável por isso sabe, porque é fácil né, ah, vamos fazer? Daí eu elaboro um documento, mando lá e deixo tudo a Deus dará assim. É porque a gente se empenha né, mas na real nem meu trabalho isso é, mas tudo bem. Dizem uns que é né, mas, há controvérsias. (E2)

Eu acho que teria que ter uma comunicação mais efetiva com os campus para mostrar a importância tá. Fazer a semana da sustentabilidade porque não tem, eu não lembro se tem a semana da sustentabilidade no Instituto Federal. Pelo menos nos Campus a gente não tem nem a semana da sustentabilidade, porque daí já fica até difícil de ficar trabalhando com a temática sustentabilidade. Por que não se dispõe no calendário escolar uma semana ou uns três dias entendeu, para estar discutindo a temática sustentabilidade. Pelo menos eu desconheço se está tendo esse ano. (E5)

Neste particular, os dados a partir desse questionamento, evidenciaram o processo de comunicação da Instituição. As falas apontam para um processo falho. De forma geral, consideram a disseminação das políticas por conta da comunicação ser a base para todas as atividades organizacionais. E, confronta-se que as respostas não estão em sincronia com o perguntado, pois, os questionamentos dessa questão da entrevista são acerca do PGLS da rede IFSC e, as observações que são colocadas pelos entrevistados, são as percepções em nível de Campus. Segundo Kant (2003, p. 179) “não vemos a realidade como ela é, mas como nós somos”. Assim como também a descontinuidade das ações é um fator extremamente corriqueiro no serviço público em face a obstáculos como a alternância de poder, seja ela institucional ou politicamente falando, desmotivação, rotina, excesso de

hierarquia, paternalismo e até mesmo resistência a mudanças.

O bloco a seguir, trata de questões exploradas em nível micro, quando tratamos especificamente do objeto de estudo, o Campus Jaraguá do Sul – Centro. De fato, os sujeitos quando perguntados dos entraves para adoção de práticas sustentáveis, em sua maioria apontam para o fator “pessoas”, conforme colocações abaixo:

[...] A primeira coisa é a dificuldade das pessoas se envolverem em projetos, arranjam tempo para reunião, para se encontram e acabar conseguindo realizar coisas nesse sentido [...] a dificuldade de mudar a cultura do Campus, as culturas das pessoas mesmo [...]. (E2)

Conscientização das pessoas e vontade, boa vontade [...]. (E4)

[...] O envolvimento tanto dos professores quanto dos servidores [...]. (E5)

Acho que é cultural. Cultural e financeira. Mas, mais cultural. É uma questão nossa mesmo de mudar alguma coisa. (E7)

Bom, na minha opinião, o primeiro entrave é o entrave do planejamento mesmo, da própria direção do campus. E do envolvimento da comunidade nessa linha de trabalho. Eu acho que nós no campus, a gente tem uma porção de coisa que a gente poderia estar fazendo e não faz porque a gente não é dimensionado, não é estimulado. Então, na minha opinião, falta estímulo mesmo. Primeira e questão principal é estímulo né, para haver melhoria nessa questão. (E8)

Entraves. Bom, isso sempre depende de pessoas. Sempre vai precisar de alguém que faça o trabalho. [...] (E10)

A partir dessas informações nota-se que a questão das pessoas, da cultura organizacional do Campus Jaraguá do Sul está em evidência. Também existem discursos que apontam para fatores de Gestão. A liderança tem um papel fundamental na criação de um bom ambiente de trabalho. Importante ter clareza de que o sucesso de uma Instituição não está apenas na Gestão, mas também nas pessoas que a compõem. Além disso, práticas de gestão de recursos humanos precisam ser adotadas, procurando harmonizar o clima organizacional e a cultura do Campus. Conseqüentemente, estimulando a comunidade a uma mudança de mentalidade, de hábitos e de percepção do seu ambiente de trabalho por meio de um processo de construção social, buscando assim o envolvimento de todos. Roman (2014, p. 249) afirma que “O processo de mudança da cultura é necessário para que seja possível a evolução da organização desde o seu estado atual até o estado

futuro”. Ainda, “criar uma cultura de mudança e de melhorias aparece como um ponto importante para o sucesso da operacionalização da mudança” (ROMAN, 2014, p. 249).

Perguntados a respeito dos critérios utilizados para a criação do Grupo de Trabalho responsável pelo PGLS no Campus Jaraguá do Sul, bem como se estes receberam algum tipo de treinamento conforme questões 6 e 7, nota-se que os entrevistados que não fizeram parte dos grupos não sabiam como se deu a escolha do mesmo e nem se receberam algum tipo de treinamento. Em contrapartida, os servidores que em algum momento participaram do grupo de trabalho, relatam que, foi através de um e-mail da gestão que aconteceu o convite e que alguns foram convocados para fazerem parte. Uma servidora falou que a formação do grupo foi por afinidade. Todos os servidores que participaram em algum momento do Grupo de Trabalho (GT), disseram que não receberam qualquer tipo de treinamento.

É sabido que a formação de Grupos de Trabalho é uma ferramenta de gestão que contribui com o desenvolvimento das atividades em uma organização. No entanto, essa formação deve passar por processos seletivos com intuito de se ter equipes de profissionais com habilidades e características específicas das áreas as quais estes farão parte. Belbin (1981) defende que, a falta de equilíbrio nas habilidades e nas personalidades é a razão singular pela qual as equipes falham. Porém, é necessário que exista um equilíbrio de funções e personalidades para que uma equipe possa atingir seu potencial.

Outro fator que precisa ser observado na formação de um grupo de trabalho, diz respeito ao potencial do líder, principalmente na condução das reuniões onde as opiniões serão apresentadas, analisadas e discutidas para a tomada de decisão. É necessário que o líder avalie os impactos positivos e negativos dos resultados que poderão ser provocados com a decisão do grupo, antes mesmo da sua aplicabilidade.

Assim, percebe-se que um dos maiores desafios dentro do serviço público, é a formação de Grupos de Trabalho – GTs, com pessoas realmente comprometidas e com habilidades necessárias para atingir as metas, com o mínimo de recursos e com o máximo retorno para a Instituição.

Perguntados a respeito do apoio da comunidade para com os grupos de trabalho, relatam que é possível perceber que as atividades desenvolvidas foram centralizadas. Podemos afirmar nesse caso que não houve apoio da comunidade

nos trabalhos realizados pelo grupo.

Então, eu acho que fica muito subjetivo esse apoio de toda a comunidade, dos setores. [...] (E4)

Não, não teve apoio. Até pelo que eu sei, o que as pessoas falam para mim, dizem que não teve nenhum apoio para esse tipo de trabalho. Pequenas ações que foram, eu passei rapidamente por elas, que as pessoas tentaram fazer alguma coisa no Campus, alguma melhoria de estrutura, alguma coisa. Mas, é ações muito pequenas. Não criaram nenhuma vontade nas pessoas de mudar, esse tipo de coisa. Eu acho que não, nada efetivos nessas ações aí. (E8)

Não. É aquela coisa, trabalho de formiguinha. O grupo até que formou um grupo grande assim, acho que o pessoal se empenhou assim quanto mudou de coordenação. Porque a coordenadora antes, ela não tinha jogo de cintura para lidar com as pessoas. Daí quando eu entrei, eu fui convidando os colegas assim mais chegados. E daí o pessoal foi se interessando e foi formando um grupo grande. Alguns não participavam muito né, como em todo o grupo de trabalho onde tem mais de três, alguém não faz nada. Mas assim, alguns professores ficaram resmungando, mas até que... o que menos apoiou foi aluno. [...] (E2)

Não teve. No ano que eu participei, não teve toda aquela receptividade. Talvez por não se levar tão a sério esses documentos e saber da importância de se implantar a sustentabilidade no Campus. Então, faltou sabe assim, um apoio mais efetivo. A gente estava com o trabalho quase saindo do zero né, essa parte da sustentabilidade aqui no Campus. E no momento que estava bem em transição, no momento em que estavam ocorrendo várias reformas importantes né, e que a gente poderia ter feito o diferencial com materiais mais sustentáveis nas obras. Enfim, tudo isso se justificaria quanto entrasse em processo de licitação. (E5)

Nesse momento desse grupo que estou, também não. Talvez nos grupos anteriores mas, pelo que a xxxxxx que foi a coordenadora do GT por um longo tempo relatou, ela estava trabalhando sozinha como técnica. (E1)

Não, nem sabia que era aberto para a comunidade. No caso, a mais pessoas. Pensei que era só uma coisa assim voltada para alunos e docentes. (E6)

Neste ponto, nota-se mais uma vez que o processo de comunicação dentro da Instituição é carente. Outro problema observado, é que dentro de uma organização pública, o relacionamento interpessoal é complexo. A burocracia enraizada na cultura organizacional também faz com que o novo não seja aceito ou, se aceito, apenas seja até a fase de implementação. As pessoas por si só já têm resistência às mudanças. No serviço público isto fica mais evidenciado, principalmente por conta do estigma que abarca a prática dos serviços.

Questionados sobre as ações implantadas no Campus pelo Grupo de Trabalho, nota-se que mesmo por conta da falta de apoio demonstrada na questão anterior, algo foi feito.

Copo plástico que foi tirado e colocado xícara, isso eu sei. [...] (E4)

A única coisa que a gente, pelo menos no ano de 2016 fez, pelo menos foi comprado as lixeiras e se iniciou o trabalho de implantação da coleta seletiva no campus [...] (E5)

Eu vi alguma coisa sobre sistema de reciclagem né. Foi comprado alguns materiais para a coleta de lixo. [...] (E9)

[...] A gente fez painel na cantina, um mural da sustentabilidade onde a gente colocava todas as campanhas, os resultados de acompanhamento das contas de luz, conta de água. A gente fez o protesto da amoreira lá quando cortaram a amoreira. A gente fez no dia da árvore a gente plantou arvores, foram algumas turmas, [...] a gente fez esse projeto de extensão da composteira que no caso a gente queria transformar numa horta comunitária. [...] (E2)

[...] a aquisição e instalação fixa das lixeiras novas [...], a compra dos contentores, a inclusão do coletor de eletroeletrônicos em parceria com a CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas) [...], essas foram as principais ações que o grupo desenvolveu. [...] (E12)

É perceptível que mesmo tendo sido realizadas algumas ações, muitas dessas, agora no ano de 2019, não estão sendo desenvolvidas. E, que considerando o PGLS desde a sua implantação, para 7 anos de existência, pouquíssima coisa foi feita. Isso fica muito evidenciado nas colocações da próxima questão, que pergunta da percepção dos servidores da influência dessas ações no cotidiano.

A gente ainda tem uma dificuldade bem grande com relação a isso tá. Não existe uma, não é tão perceptível que todos os servidores tenham essa conscientização. Porque uma grande maioria, se você parar e abrir um contentor, um lixeiro por exemplo, de reciclável, pode ter certeza que lá dentro você vai encontrar alguma coisa orgânica. [...] (E12)

Alguma coisa sim, acho que na parte de coleta de lixo, tem as lixeiras separadas. Mas de resto assim, não aparece pelo menos. (E7)

Por números eu não conheço se teve, principalmente a questão de energia, redução do volume de água, consumo de água. Por número eu desconheço, [...] (E10)

Não. O que acontecia era da redução da geração de resíduos no período que eu fiquei aqui de coordenadora, a gente não conseguiu. [...] (E2)

Então, com relação a isso eu respondi na outra pergunta que fica difícil tu visualizar quando não tem nada publicado. Como é que tu vai conseguir mensurar sem ter documentos para se basear? [...] (E5)

Não, não é perceptível. Eu não percebo. (E1)

Não. Não tem como mensurar. Não tem divulgação. [...] (E6)

Não vejo nenhum dado disso. (E4)

Aponta-se que a centralidade das informações no serviço público é mais um entrave do controle das ações. Ora, é muito difícil fazer um controle dos resultados, principalmente da redução de energia elétrica e uso racional de água, por exemplo, se não temos como mensura-las. Há a necessidade de uma maior transparência das informações, com o intuito de auxiliar os servidores em suas mais variadas atividades. Para a tomada de decisões, é importante ter disponível dados, informações e conhecimentos. Assim, mais uma vez destaca-se o processo de comunicação, que tem papel relevante para a resolução de problemas do dia-a-dia. As informações e os conhecimentos devem circular na organização de uma maneira aberta e descomprometida, de forma a dar suporte em tempo hábil às tomadas de decisões.

No item 11, questionamos os entrevistados se o programa no Campus Jaraguá do Sul estava fragilizado ou não, e quais fatores contribuíram para o sucesso/insucesso do programa. Aqui, todos colocaram que o programa encontra-se fragilizado e que os fatores são as pessoas, o comprometimento, a comunicação, informação, dedicação, motivação, a falta de capacitação e apoio.

Eu acho que o programa está fragilizado sim e os fatores é que em partes as pessoas, elas estão envolvidas em várias frentes de trabalho. Então, cada vez que se fala em uma comissão nova, ninguém quer participar. [...] uma pessoa só não dá conta de levar um Programa tão grande quanto esse à frente, você precisa ter o envolvimento das pessoas. [...] (E1)

Super fragilizado. [...] a gente fica sobrecarregado com todas as coisas que a gente tem que fazer do nosso trabalho, mais um monte de GT que tem que participar, não dá conta assim. Então, ele foi meio que morrendo assim, porque também se não tem uma pessoa que puxa as coisas, não sai do lugar. E daí ele foi morrendo e agora nem, nunca mais ouvi falar. [...] Então assim, foi meio que morrendo até por que, não sei, mas eu, pode ser que eu esteja falando uma besteira, mas, eu não vejo apoio da Reitoria nesse sentido sabe. Foi mais de passar a bomba para os Campus e se virem aí porque tem que ser feito. (E2)

Eu acho que tá fragilizado, na minha opinião. Porque eu não vejo informações sobre isso. E se tem, é alguma coisa muito perdida pelo site ou, em algum relatório na Direção. Não vejo cartazes com os dados da redução da geração de resíduos. Depois de todo um trabalho, deveriam aparecer dados. [...] (E4)

Sim, total. Primeiro pelo fato de não ser divulgado o que existe ou o que não existe. O fato de não se conhecer essa questão e de se enfatizar isso. [...] (E6)

Eu acho que tá bastante frágil. Eu acho que falta isso mesmo, falta dedicação, ações mais específicas e, não só os servidores mais antigos, mas os servidores novos entram e não tem formação nenhuma. [...] (E8)

Assim, considera-se de extrema importância uma canalização dos recursos humanos existentes na instituição, procurando potencializar as forças que a instituição tem a fim de minimizar as fragilidades apresentadas. Além dos motivos apresentados pelos entrevistados, nota-se mais uma vez nas fragilidades também a resistência a mudanças por conta da comodidade, dificuldade de conscientização, falta de recursos humanos na composição dos grupos e até mesmo dentro da instituição para que se tenha servidores específicos para tal fim, falta de comprometimento e de tempo.

Roman (2014, p. 239) aponta que “Manter a comunicação, juntamente com envolver as pessoas e controlar os resultados, é uma ação valorosa que deve ser trabalhada durante o processo de implementação”.

Quanto à situação atual do PGLS no Campus Jaraguá do Sul, os servidores que participaram da entrevista desconhecem, não tem ideia e alguns informaram que o mesmo encontra-se parado. Questionados a respeito da importância de uma capacitação para toda a comunidade a respeito do tema, todos responderam que sim.

Super, super importante. E nessa questão dos resíduos ali, de, o básico né. O básico é o colocar o lixo na lixeira certa. Isso tem que ter uma capacitação para os técnicos, uma capacitação para os servidores em geral, uma capacitação para os alunos e uma capacitação para os terceirizados para ele não juntar o lixo na hora de retirar. [...] (E2)

Com certeza. Para que todos tenham consciência do que precisa ser implantado. (E3)

Olha, aqui no nosso Campus a gente precisaria porque a gente ainda tá no início do PGLS Sustentável. A gente tá na parte só da coleta seletiva. A gente não conseguiu avançar em outros aspectos. [...] (E5)

Muito importante. Não só importante, como necessária e de emergência. (E6)

Eu acho importantíssimo. A gente tinha que estar utilizando nossos espaços, as próprias disciplinas né, dos nossos cursos aqui. A maioria dos nossos alunos são do curso técnico integrado e eles estão em uma fase da vida que eles estão meio, é, um pouco mais desleixados digamos assim, com essas coisas. E um bom treinamento, conscientização dentro das disciplinas, e que todo mundo falasse a mesma linguagem, isso faria uma diferença muito grande. (E8)

Com certeza né, um tema mundial. Então, o Campus aqui por ser tão pequenino nesse mundo todo, com certeza tem que ter uma capacitação. Eu acho que inclusive, a nível de todos os servidores e não um, outro, dez servidores ou um grupo de trabalho. E isso a gente tem que levar para sala de aula também, porque os nosso alunos quer queiram ou não eles estão muito tempo conosco aqui dentro do Campus e podem estar nos ajudando também. E, levando isso para as famílias deles. (E10)

Sem dúvida. Não sei se é só porque eu ... tento dimensionar essa questão da sustentabilidades nos projetos que eu desenvolvo na sala de aula e tal. Mas também porque é, ou, deveria ser um pilar importante do IFSC, já que a gente fala de ciência e tecnologia. (E11)

Sim, eu já falei várias vezes e repito de novo: sim. A capacitação é importante sim. (E12)

Complementado a pergunta anterior, com a capacitação dos servidores, o engajamento destes seria maior? Todos de alguma forma concordam que sim.

Eu acho que sim porque aí as pessoas vão conhecer mais a fundo, por exemplo, a questão da redução do uso da água ou então de mecanismos que reutilizassem água. Eu acho que as pessoas iam ter interesse em fazer parte disto conhecendo melhor o programa. (E1)

Com certeza, é o trabalho de formiguinha. Todo o semestre fazer uma apresentaçõzinha, conversar um pouquinho. Mostrar o quão legal é tudo isso né, é o trabalho de formiguinha. Fazer isso entrar na cabeça das pessoas de outro modo: de tanto falar. Não tem jeito. Não tem outro jeito. (E2)

Eu acho que se fosse colocado assim a capacitação de uma maneira bem pontual, bem dinâmica e a cobrança das pessoas fosse também assim bem pontual e dinâmica, eu acho que sim, teria mais engajamento. [...] (E4)

Eu acho não, eu tenho certeza que começaria a mudar a percepção das pessoas né. Porque a gente só muda quanto a gente tem consciência. Se a gente não tem consciência, a gente não vai mudar porque se pode ser assim, se não acontece nada, para que vão mudar? (E5)

Ó, da minha parte, certamente sim. Mas, como a pergunta é para todos, eu acho que com certeza né.[...] (E6)

Acho que sim, porque é aquilo que a gente já comentou antes. Quando você fala em capacitação, você traz todo mundo para motivar né. [...] (E9)

Com certeza né, com certeza. Sempre que você tem um pessoal entendendo do problema e poder ajudar, contribuindo de alguma forma, sempre é melhor né. Só que tem que estar engajado, tem transparência, enfim, tem que apresentar as propostas, ideias. A gente contribui e depois vê os resultados e vai acompanhando para ver se está acontecendo. (E10)

Sempre, sempre. A capacitação acaba trazendo algumas questões que são fundamentais no de quem tá aprendendo ou, que tá, que trabalha com isso mesmo. Então, ele traz o conhecimento de uma forma efetiva para a pessoa que tá fazendo o curso, que tá fazendo essa capacitação e dia as pessoas acabam colocando um pouquinho a mão na consciência de que, todo o lixo que a gente gera, a gente acaba levando a mesma experiência para sua

casa. Então assim, não é só aqui dentro do Campus. E, a gente dissemina esse conhecimento de uma forma macro, em todo, na região né. [...] (E12)

Outra questão que fora evidenciada nesse aspecto foi a do planejamento da capacitação. É evidente que a mesma tenha que ser permanente para se obter êxito, diferentemente do cenário hoje apresentado, que infelizmente contribuiu para o *stand by* do programa.

Olha, ultimamente eu ando meio descrente. E não da capacitação em si, mas do engajamento das pessoas. Mas, quem sabe um programa de capacitação conseguisse de algum modo sensibilizar as pessoas. [...] Eu acho que isso precisava ser desenvolvido para florescer né. Mas eu não apostaria assim, que a comunidade, que toda a comunidade acadêmica da parte dos servidores, por exemplo, se engajaria. Precisaria ser algo muito permanente mesmo a médio e longo prazo. (E11)

Solicitados de sugestões para que o PGLS se torne mais atuante no Campus, muitas ideias foram apresentadas. Desta forma, nota-se a importância da participação da comunidade na construção de um IFSC mais sustentável.

- Formar, preparar, treinar os servidores por meio de uma política conforme está contida nos valores da Instituição;
- Divulgação das ações realizadas;
- Transmissão de conhecimentos;
- Campanhas com informações claras e específicas;
- Engajamento e apoio da Gestão nas ações de conscientização;
- Melhorar a comunicação e informação;
- Planejar, criar um plano e conhece-lo a fundo;
- Pessoas com a visão pensando no Campus;
- Melhoria da segurança e da harmonia do Campus;
- Plano de capacitação;
- Dedicção e tempo da comunidade acadêmica;
- Estímulo as ações sustentáveis;
- Envolvimento de todos.

Donaire (1999, p.102) aponta que “o desempenho de uma organização está fortemente associado à qualidade de seus recursos humanos” e, somando-se a isso que “se uma empresa pretende implantar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve ter em mente que o seu pessoal pode transformar-se na sua maior ameaça ou no seu maior potencial para que os resultados sejam alcançados”.

Assim, o desenvolvimento de um plano de capacitação com o intuito de fazer com que os servidores percebam a questão sustentável seria de grande importância. Somado a esse conhecimento gerado, criar condições para que todos tenham a oportunidade de partilhar suas ideias e juntos, fazermos a diferença sustentável na prática.

Assim, destaca-se a importância de se ter um setor chave de Gestão de Pessoas, que trabalhe as percepções culturais dentro da instituição e que envolva a comunidade de uma forma cooperada, estimulando o despertar e o interesse na disseminação do conhecimento sustentável dentro e além dos muros da Instituição.

5 CONCLUSÕES, DISCUSSÕES E SUGESTÕES

A pesquisa evidenciou ser um instrumento importante na identificação de não conformidades do conhecimento dos servidores sobre o IFSC Sustentável.

Considerando conhecimento este que propicia a definição de ações sustentáveis e que induzam a mudança no IFSC Jaraguá do Sul.

Analisando o PGLS do IFSC e sua aplicação sob a ótica micro desde a sua criação (2013) até o final de 2019, nota-se que o trabalho realizado não atingiu as ações no âmbito institucional e o PGLS foi desenvolvido para atender uma legislação ambiental que, diante da complexidade em abranger todos os 22 Campus e a Reitoria, encontrou desafios de gerenciamento logístico, orçamento, entre outros. Destacamos o último relatório publicado do Campus Jaraguá do Sul – Centro no ano de 2016, em que várias ações foram pensadas, porém, não foram implementadas. Nota-se que alguns Campus desenvolvem ações de boas práticas com ótimos resultados, porém, estes acabam por não serem disseminados para os demais, ficando limitados a uma pequena parte do universo IFSC.

No entanto, acredita-se que o resultado desse trabalho efetivamente aparecerá a partir do momento em que houver uma conscientização individual e um engajamento coletivo e, a partir daí a divulgação das ações para os demais Campus procurando realmente trabalhar em rede. Enquanto apenas um determinado grupo desenvolver ações de forma isolada, todo o trabalho pensado será extremamente burocrático. Desta forma, o setor de Gestão de Pessoas pode contribuir através de políticas e práticas, procurando promover a conscientização de todos e, conseqüentemente, agregar forças às ações sustentáveis do Programa do IFSC, dentro do Campus Jaraguá do Sul – Centro tornando-o um Campus modelo no que tange a Sustentabilidade.

O sucesso do processo de tomada de decisão nas organizações depende da agilidade e da confiabilidade das informações que são dentre outras coisas, a base da construção do conhecimento organizacional (NONAKA, I; TAKEUCHI, H; 1997). Quando se fala em práticas sustentáveis, é necessária uma comunicação efetiva e participativa buscando confortar os servidores para que as ações sejam implantadas e executadas.

Neste processo, o servidor público é o ator principal ao se abordar a mudança da cultura organizacional do IFSC. Faz-se necessário que os Setores de Gestão de Pessoas trabalhem o engajamento destes, em ações nas quais os mesmos são qualificados, buscando assim, o comprometimento ético deste profissional com os fins públicos no qual o mesmo está inserido. O desafio do IFSC Campus Jaraguá do

Sul num primeiro momento será o da promoção de um conhecimento mais aprofundado da legislação, das normas e documentos norteadores das políticas de sustentabilidade da Instituição, sendo necessária a formação inicial e continuada dos servidores.

O artigo 10º da IN 10 do MPOG estabelece que “as iniciativas de capacitação afetas ao tema sustentabilidade deverão ser incluídas no Plano Anual de Capacitação das unidades integrantes a Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações, de acordo como o disposto do Decreto 5.507 de 23 de Fevereiro de 2006, e, nos planos de Capacitação similares, no caso das empresas estatais dependentes”.

Vogelmann (2014) aponta que as práticas sustentáveis no setor público não apresentam dificuldades em sua implantação, mas sim no comportamento dos indivíduos através da cultura da resistência a mudanças. Assim, os servidores devem estar envolvidos e conscientes das questões ambientais, assumindo seu papel de agente e educador ambiental. No caso do IFSC, demonstrou-se que alguns fatores da cultura organizacional precisarão ser melhorados. Principalmente a questão da comunicação que deverá contemplar a situação atual da Instituição de uma maneira macro e micro.

A escola só tornar-se-á educativa a partir do momento em que esta for sustentável em si e não enquanto apenas falarmos de sustentabilidade. Porque a gente fala sobre isso, sobre aquilo, sobre separação do lixo porém, fazer sustentabilidade, ninguém faz. Temos que falar sobre e mostrar ao mesmo tempo, de modo a oportunizar não só ouvir, mas aprender o fazer.

Este trabalho destacou que é essencial proporcionar condições para que os colaboradores se sintam motivados para se envolverem por meio da educação e conscientização, passando por uma gestão que acredite, apoie e implemente ações sustentáveis de uma forma cotidiana. Desta forma, acredita-se que maior será o engajamento de toda a comunidade interna resultando na mudança cultural local, aumentando assim o sucesso das ações sustentáveis.

Por fim, conclui-se que os objetivos traçados no presente estudo foram alcançados, porém, não dispensam a necessidade de aprofundamentos e de estudos futuros em relação ao tema, buscando com isso o maior número de trabalhos acadêmicos, além de uma atualização desse tema, que é cada vez mais

importante e deve ser valorizado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 35-49.

AL SHUWAIKH, H.M; ABUBAKAR, I. Na integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. **Journal of Cleaner Production**, 16: 1.777-1.785, Jan. 2008.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, R. F.; ALVARENGA, L.. A bibliometria na pesquisa científica da pós graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v.16, n.31, p.51-70, 2011.

ARENDDT, H. **A Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2004

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Carlos Teixeira. Geração e administração de idéias: desafios, propostas e um estudo de caso. 2. ed. São Paulo: FGV, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRIER, M. **Develop Worker – And Your Business**. Nation's Business, 1998.

BELBIN, R. M. **Management Teams - Why They Succeed or Fail**. Butterworth Heinemann. Oxford, 1981.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BHATTACHERJEE, Anol. **Social Science Research: Principles, Methods, and Practices**. 2.ed. Florida: University Of South Florida, 2012. 159 p. Textbooks Collection. Book 3. Disponível em: http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks Acesso em: 13 jan. 2020.

BIKLEN, Sari K., BOGDAN, Roberto C. **Investigação qualitativa na educação**. Porto Alegre: Porto Editora, 1994.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 8, n.3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, C. E. L.; SANTOS, H. L. **Guia de sustentabilidade para empresas**. São Paulo: IBGC, 2007.

BRASIL. **Lei n ° 9.795, de 27 de abril de 1999**. Institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9795.htm . Acesso em: 26 Jun. 2017.

BRASIL. **Decreto Federal nº 7.746, de 05 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm . Acesso em: 26 Jun. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm . Acesso em: 26 Jun. 2017.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf . Acesso em: 26 Jun. 2017.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Responsabilidade socioambiental: eixos temáticos. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos.html> . Acesso em: 24 Set. 2018.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. A política dos 5 R's. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/comunicacao/item/9410.html> . Acesso em: 24 Set. 2018.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)**. 5. ed. Brasília: MMA, 2009. . Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos.html> . Acesso em: 24 Set. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Coletânea de melhores práticas de gestão do gasto público**. 3. ed. Brasília: SOR, 2012. Disponível em: http://www.orcamentofederal.gov.br/eficiencia-do-gasto/manual_de_boas_praticas_do_gasto_publico.pdf . Acesso em: 26 Jun. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília, 2011. Guia. Disponível <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da>

capacitacao-por-competencias_2.pdf . Acesso em: 15 Fev. 2019

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Educação Corporativa**. Brasília. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/interna.php?area=3&menu=3599>
.Acesso em: 15 Fev. 2019.

BUFFARA, L. C. B. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social**: um estudo de caso no grupo O Boticário. 145f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2003.

CAGNIN, C. H. Fatores relevantes na implementação de um sistema de gestão ambiental com base na Norma ISO 14001. 229 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2000.

CAMARGO, A. L. de B. **Desenvolvimento sustentável**: dimensões e desafios. Campinas: Papyrus, 2003.

CAMÕES, M.R. de S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: **ENAP**, 2010.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp.** Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em:
<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592> Acesso em: 10 mar. 2020.

CANEPA, C. Educação ambiental: ferramenta para a criação de uma nova consciência planetária. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**. São Paulo, v. 12, n. 48, p. 158-166, Jul./Set. 2004.

CARETO, H.; VENDEIRINHO, R. Sistemas de gestão ambiental em universidades: Caso do Instituto Superior Técnico de Portugal. **Relatório Final de Curso**, 2003. Disponível em: <http://meteo.ist.utl.pt>. Acesso em: 15 Fev. 2019.

CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. **Excelência nos serviços públicos**: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARROLL, A. B. The four faces of corporate citizenchip. *In*: RICHARDSON, J. E. (Ed.) **Business ethics**. Guilford: Dushkin/McGraw-Hill, 2000, p. 198-203.

CAVEDON; N.R.. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? *In*: BITENCOURT, Cláudia (Col.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CLUGSTON, R.; CALDER, W. Critical dimension of sustainability in higher education.

In: W. Fialho (Ed.). **Sustainability and University Life**, New York: Peter Lang, 1999, p. 1-15.

COMISSÃO MUNDIAL DE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CORTESE, A. D. The critical role of higher education in creating a sustainable future. **Planning for Higer Education**, v.31, n.3.3, p. 15-22, Mar./Mai. 2003.

COSTA, P. M. (Org.). **Taylorismo**: após 100 anos, nada superou o modelo de gestão? Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DAHLE, M.; NEUMAYER, E. Overcoming barriers to campus greening: A survey among higher educational institutions in London, UK. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, V.2, N.2, p. 139-160, 2001.

Declaração Final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – **Rio+20**: O Futuro que Queremos. Organização das Nações Unidas (ONU). Resolução adotada pela Assembleia-Geral em 27 julho de 2012 –Resolução 66/288. Versão traduzida e revisada por Júlia Crochemore Restrepo e Daniel José da Silva. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://migre.me/hmfHN> . Acesso em: 15 fev. 2019

DESAI, B. H. Johannesburg and beyond making sustainable development a global reality. *In:* UNDESA, **UN - United Nations**. Global challenge global opportunity: trends in sustainable development. Johannesburg: United Nations, 2002.

DIAS, G. F. **Educação ambiental, princípios e práticas**. 8.ed. São Paulo: Gaia, 2003.

DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**: the triple botton line of 21st century business. Oxford: Capstone, 2000.

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

FERRER-BALAS, D. *et al.* An international comparative analysis of sustainability tranformation across seven universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Reino Unido. v. 9, n. 3, p. 295-316, Mar. 2008.

FIALHO, F. A. P. **Ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica, *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUTO, A. R. F. **O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável**: das relações internacionais às práticas locais. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Ambientais Relações Internacionais do Ambiente) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2002.

FRANCO, D. **As pessoas em primeiro lugar**: como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FREITAS, V. P. **Direito administrativo e meio ambiente**. Curitiba: Juruá, 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, C. L. **Avaliação de Sustentabilidade em Instituições Públicas Federais de Ensino Superior (IFES)**: proposição de um modelo baseado em sistemas gerenciais de avaliação e evidenciação socioambiental. Dissertação. (Mestrado em Contabilidade) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

FRESCURA, E. C. G. Z. A participação e a capacitação profissional do setor privado nos projetos de desenvolvimento sustentável de municípios da fronteira sul do estado do Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Mato Grosso do Sul, v. 3, n. 3, Set./Dez. 2007.

GARCIA, B. G. Responsabilidade social empresária, estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos. *In*: Prêmio ETHOS Valor. (Org). **Responsabilidade social das empresas**: contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron, 1998.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. Qualidade de vida no trabalho na empresa Plasvale ind. de plástico do vale Ltda. Blumenau: UNIBES, 2007.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, Mai./Jun. 2000.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.

HEDEFALK, M; ALMQVIST, J; ÖSTMAN, L. Education for sustainable development in early childhood education: a review of the research literature. **Environmental Education Research**. p. 1-16, Mai. 2014.

HOFSTEDE, Geert H. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Tradução: Antonio Fidalgo. Lisboa: Editora Síbaló, 2003.

HOUSE, E. R.; HOWE, K. R. Deliberative democratic evaluation. *In*: KELLAGHAN, T.; STUFFLEBEAM, D. L. (ed.) **International Handbook of Educational Evaluation**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003. v. II. p.79

HULME, D. The Making of the Millennium Development Goals: Human Development Meets Results-based Management in an Imperfect World, BWPI Working Paper. **Institute for Development Policy and Management** – University of Manchester, UK, 16 Dez.2007. Disponível em: <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/773bwpi-wp-1607.pdf> . Acesso em: 09 Abr 2019.

HUTCHESON, W; HOAGLAND, P; JIN, D. Valuing environmental education as a cultural ecosystem service at Hudson River Park. **Ecosystem Services**, n. 31, p. 387-394, Mar. 2018.

JACOBI, P. Meio Ambiente, Educação e Cidadania: diálogo de saberes e transformação das práticas educativas. *In*: **Educação e Sustentabilidade**: caminhos e práticas para uma educação transformadora. São Paulo: Evoluir Cultural, 2009.

JACOBI, P. R.; TRISTÃO, M.; FRANCO, M.I.G.C. A função social da educação ambiental nas práticas colaborativas: participação e engajamento. **Cadernos Cedes**, Campinas, v.29, n. 77, p.63-79, 2009.

KANT, I. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003. 179 p.

KARATZOGLOU, B. Na in-depth literature review of the evolving roles and

contributions of universities to education for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 44-53, Jun. 2013.

KORNHAUSER, A. **Educação um tesouro a descobrir**. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

KRAMER, R. M.. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, 50, 569-598, 2000

KRAEMER, M. E. P. Indicadores ambientais como sistema de informação. *In*: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais [...]**. Florianópolis: ENEP, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANFREDI, G. F. Política ambiental: busca da efetividade de seus instrumentos. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, p. 197, 2002.

LIBÂNIO, J. C. **Pedagogia e pedagogos**, para quê? 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LINS, C. ZYLBERSTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5- 32, Mar. 1969.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOVELOCK, J. **A vingança de Gaia**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2006.

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

LOZANO, R. A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). **Journal of Cleaner Production**, v. 14, p. 963-972, 2006b.

LOZANO, R.; et al. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 1-18, 2014.

LUIZ, L. C.; et al. Plano de gestão logística sustentável: proposição de ações e indicadores socioambientais para avaliar o desempenho nos órgãos públicos federais. *In*: Encontro nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente. **Anais [...]**, São Paulo: FEAUSP, 2014.

LUZ, M. **A gratidão transforma**: uma nova vida em 33 dias. São Paulo: DVS Editora, 2016.

MADEIRA, A. C. F. D. **Indicadores de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior**. 201 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente), Universidade do Porto: Porto, 2008.

MADEIRA, W. V. Plano Amazônia sustentável e desenvolvimento desigual. **Ambiente & Sociedade**. v. 17. n. 3. São Paulo, p. 19-32, 2014.

MAIMON, D. **Passaporte Verde**: gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

McMICHEL, A.; BUTLER, C.; FOLKE, C. **New visions for addressing sustainability**. Washington: Science, 2003. p.1919-1920.

MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 1995.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MELLO, P. C. O que mantém um executivo na companhia. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: 30 Jun. 1998.

MILARÉ, É. Direito do ambiente: a gestão ambiental em foco. Doutrina. Jurisprudência. **Glossário**. 7.ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e gestão ambiental**. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

NOMURA, K.; OSAMU, A. Higher education for sustainable development in Japan: policy and progress". **International Journal of Sustainability in Higher Education**. v.11, n.2, 120-129.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; **Criação de Conhecimento na Empresa**; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 10.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Além da Rio+20**: Avançando rumo a um futuro sustentável. Comunicado, 29 ago. 2012. Disponível em: <http://www.onu.org.br/alem-da-rio20-avancando-rumo-a-um-futuro-sustentavel/> Acesso em: 26 Jun. 2018.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Agenda 2030**. 2015. Disponível em <http://www.agenda2030.org.br/> Acesso em: 11 Jul 2018

PÁDUA, S.; TABANEZ, M. (orgs.). **Educação ambiental**: caminhos trilhados no Brasil. São Paulo: Ipê, 1998.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações - da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 317-338, 2004

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PIRES, P. et.al. Ecocentrismo e comportamento: revisão da literatura em valores ambientais. **Psicologia em Estudo**: Maringá, v. 19, n.6, p. 611-620, out/dez 2014.

PLUNKETT, L C.; FOURNIER, R. **Participative Management** – Implementing empowerment. New York: John Wiley & Sons, 1991.

POWER, C. **The Power of Education**: Education for All, Development, Globalisation and UNESCO. London: Springer, 2015.

QUINTAS, J.S. Considerações sobre a formação do educador para atuar no processo de gestão ambiental. In: Philippi Júnior, A. ; Peliconi, M.F. (Orgs.).

Educação ambiental: desenvolvimento de cursos e projetos. São Paulo: Universidade de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública. Núcleo de Informações em Saúde Ambiental: Signus, 2000.

REIGOTA, M. Desafios à educação ambiental escolar. *In:* JACOBI, P. et al. (orgs.).

Educação, meio ambiente e cidadania: reflexões e experiências. São Paulo: SMA, 1998. p.43-50.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração.** 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ROMAN, D. J. **Uma fase de mudança e aprendizado:** uma teoria substantiva sobre a implementação de sistemas de melhoria de desempenho em organizações. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ROSSATO, J.; VAN BELLEN, H. M. Licitações sustentáveis: um levantamento das iniciativas adotadas na administração pública. *In:*XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro: 4 a 7 de Setembro de 2011. **Anais [...]** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2131.pdf> Acesso em: 05 mar. 2020.

SASSIOTTO, M. L. P. Manejo de Resíduos de Laboratórios Químicos em Universidades – Estudo de Caso do Departamento de Química da UFSCAR. 151 f. Dissertação (Curso de Engenharia Urbana) UFCAR, São Carlos, 2005.

SCHARF, R. **Manual de negócios sustentáveis.** São Paulo: Amigos da Terra, 2004.

SCHEIN, E. On dialogue, culture and organisational learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 40-51, 1993.

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

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In:* PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). **Gestão de pessoas:** bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, ENAP: 2010.

SILVA, M. C. A. Capacitação para a gestão por competências. *In*: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (org). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.

SILVA, M. M. P da. Educação ambiental integrada a coleta seletiva de lixo. 95 f. Monografia (Especialização em Educação Ambiental) – UEPB, Campina Grande, PB, 1995..

SOUZA, M. T. S.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um estudo da incorporação de critérios socioambientais nas licitações do governo do Estado de São Paulo. XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro, 2010. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SPÍNOLA, A. L. Consumo sustentável: o alto custo dos produtos que consumimos. **Revista de Direito Ambiental**. São Paulo, v. 6, n. 24, p. 209-216, Out./Dez. 2001

SROUFE, R., LIEBOWITZ, J. & SIVASUBRAMANIAM, N. Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture. **People and Strategy**, v. 33, n. 1, p. 34-42, 2010.

SVANSTROM, M.; LOZANO-GARCIA, F. J.; ROWE, D. Learning Outcomes for Sustainable Development in Higher Education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.9 n.3 p.339-351, 2008.

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

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TILBURY, D.; COOKE, K. **A national review of environmental education and its contribution to sustainability in Australia**: Frameworks for sustainability. Canberra: Australian Government Department of the Environment and Heritage and a Australian Research Institute in Education for Sustainability, 2005.

TILBURY, D.; *et al.* **A national review of environmental education and its contribution to sustainability in Australia**: Frameworks for sustainability. Canberra: Australian Government Department of the Environment and Heritage and a Australian Research Institute in Education for Sustainability, 2005.

TUPIASSU, L. V. C. **Tributação ambiental**: a utilização de instrumentos econômicos e fiscais na implementação do direito ao meio ambiente saudável. São Paulo: Renovar, 2006. p. 246.

VAN MARREWIJK, M. ;WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.

VAZ, C. R. et al. Sistema de Gestão ambiental em Instituições de Ensino Superior: uma revisão. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.3, n.45, 2012.

VERGARA S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANNA, C. E. S.. Evolução histórica do conceito de educação e os objetivos constitucionais da educação brasileira. **Lorena**, v. 3, n. 4, Ago./Dez. 2006. Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/artic> Acesso em: 03 abr. 2019

VIEGAS, S. F. S.; CABRAL, E. R. Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 236-259, Jan. 2015.

VOGELMANN. J. C. Jr.. Roteiro prático de ações sustentáveis na administração pública. Porto Alegre: ESAF, 2014.

WEHLING, C. et al. An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil. *European J. International Management*, v. 3, n. 2, p. 176-198, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

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

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

NOME DO PARTICIPANTE: _____
 DOCUMENTO DE IDENTIDADE: Nº _____ ENDEREÇO: _____

BAIRRO: _____ CIDADE: _____ ESTADO: _____
 CEP: _____ FONE: _____.

Eu, _____, declaro, para os devidos fins, ter sido informado verbalmente e por escrito de forma suficiente a respeito da pesquisa: “ **CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE PESSOAS E A SUSTENTABILIDADE: O PAPEL ESTRATÉGICO DO RH NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – CAMPUS JARAGUÁ DO SUL - CENTRO**”. A pesquisa será conduzida por Carlos Eduardo Raulino, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof. Dr. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, pertencente ao quadro permanente do PPGA/UNISUL, situada em Florianópolis/SC. Estou ciente de que este material será utilizado para a elaboração da Dissertação de Mestrado, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Fui informado que o objetivo do estudo e fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Jaraguá do Sul, ____ de _____ de _____.

 Assinatura do participante

 Pesquisador Responsável
 Carlos Eduardo Raulino
 Tel: 47 – 99803-7982
 E-mail: raulino@ifsc.edu.br

 Orientador Prof. Dr. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra
 E-mail: baltazar.guerra@unisul.br

APÊNDICE B – Roteiro das Entrevistas

QUESTIONÁRIO

1. A IN nº10 de 12/11/2012 do MPOG estabelece as regras para implantação dos planos de gestão de logística sustentável nos órgãos da administração pública? Você conhece o Plano de Logística Sustentável (PGLS) do IFSC?
2. Como você avalia o PGLS do IFSC?
3. Você tem conhecimento dos resultados obtidos com a implantação do PGLS? Aponte aspectos positivos e negativos.
4. Você tem alguma sugestão para melhoria do processo de logística sustentável do IFSC?
5. Na sua opinião, quais os entraves para adoção de práticas sustentáveis no Campus Jaraguá do Sul?
6. Quais foram os critérios utilizados para a criação do Grupo de Trabalho responsável pelo PGLS do Campus Jaraguá do Sul?
7. O Grupo de Trabalho recebeu algum tipo de treinamento?
8. Houve apoio de toda a comunidade (Setores, professores e alunos)?
9. Quais ações foram implantadas pelo respectivo grupo de trabalho?
10. É perceptível a influência das ações no cotidiano do Campus? Ex. redução da geração de resíduos, ...
11. Você acha que o programa no Campus esteja fragilizado? Quais fatores influenciaram este sucesso e/ou insucesso?
12. Qual é a situação atual do PGLS do Campus Jaraguá do Sul?
13. Você acha importante uma capacitação para toda a comunidade a respeito do tema?
14. Você acha que com isso, o engajamento seria maior? Justifique sua resposta.
15. Qual sua sugestão para que o PGLS no Campus Jaraguá do Sul se torne mais atuante no que tange a sustentabilidade?