



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ALINE SILVA BARROSO

**INSERÇÃO E INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CULTURA DO
INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS – CÂMPUS ITUMBIARA.**

**Uberlândia, MG
Maio, 2015**

ALINE SILVA BARROSO

**INSERÇÃO E INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CULTURA DO
INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS – CÂMPUS ITUMBIARA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

Uberlândia
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

B277i Barroso, Aline Silva, 1976-
2015 Inserção e integração da sustentabilidade na cultura do Instituto
Federal de Goiás - Câmpus Itumbiara. / Aline Silva Barroso. - 2015.
96 f. : il.

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Sustentabilidade - Teses. 3.
Administração pública - Teses. 4. Cultura organizacional – Teses. I.
Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

ALINE SILVA BARROSO

**INSERÇÃO E INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA CULTURA DO
INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS – CÂMPUS ITUMBIARA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional.

Uberlândia, 30 de maio de 2015.

Banca examinadora

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – FAGEN/UFU

Profª. Dra. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros – FAGEN/UFU

Profª. Dra. Estela Najberg – UFG

*Aos meus pais, por todos os ensinamentos
e pelos valores que me repassaram, e a
Deus, por permitir tudo isso.*

AGRADECIMENTOS

Difícil descrever a emoção desse momento... Afinal, é o resultado de um trabalho longo, árduo, porém compensador. Registro aqui meus agradecimentos.

À minha mãe... minha base, meu exemplo.

Ao meu pai... minha eterna saudade! Deixou esse mundo tão cedo, mas tenho a certeza de que, assim como minha mãe, estará orgulhoso por me ver chegar até aqui.

A eles, todo meu respeito, orgulho, amor e reconhecimento.

Às minhas irmãs, Janaína, Janete e Núbia, minhas amigas e companheiras de todas as horas e para sempre.

Às minhas sobrinhas, Luana, Amanda, Maria Eduarda e Lívia Isabelle, meus amores, fonte de inspiração e carinho sem fim.

Ao Marcelo Escobar, meu namorado e companheiro, que sempre acreditou em mim, incentivou-me e compreendeu as ausências. Obrigada por fazer parte da minha vida!

Aos meus cunhados, Moacir, Juliano e Alessandro, parceiros e irmãos de amor.

Aos meus professores do Mestrado em Administração da Universidade de Uberlândia, por todo o aprendizado que me proporcionaram.

Aos colegas do curso, em especial às colegas: Nicemara (Nice), Miriam e Daniela.

Às professoras Cintia e Estela, por aceitarem o convite para participar da banca, em meio a tantos compromissos que a profissão exige.

Ao meu querido orientador Valdir, que depois de tanta insistência de minha parte, aceitou me orientar. Que bom que aceitou! Terei um orgulho imenso em ter seu nome em meu currículo *lattes* e me esforçarei para que seja recíproco. Aprendi muito em suas aulas, no estágio e na dissertação. Grande exemplo de dedicação e amor à profissão!

Às Marias, que conheci durante esse projeto, Maria Marly e Maria Abadia, professoras de português e inglês, respectivamente. Seus exemplos de vida, de garra e superação me inspiraram.

Enfim, agradeço a Deus! Sem Ele, nada disso seria possível. Sempre senti que Ele estava aqui comigo, em todos os momentos, razão pela qual nunca pensei em desistir.

RESUMO

A sustentabilidade vem ganhando espaço nos debates acadêmicos e organizacionais. O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu em meados de 1980 e foi, a partir da Conferência das Nações Unidas, no Rio de Janeiro, em 1992, que o tema passou a ser disseminado e se popularizou. Na perspectiva do *Triple Bottom Line* de Elkington (2012), a sustentabilidade visa assegurar o equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica. O presente estudo, de natureza qualitativa e caráter descritivo, teve como objetivo analisar a sustentabilidade como valor integrado entre os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) – Câmpus Itumbiara, considerando as perspectivas culturais propostas por Meyerson e Martin (1987). O método utilizado foi o de estudo de caso, e a coleta dos dados aconteceu de três formas: 1) análise dos documentos organizacionais e publicações feitas no sítio da instituição e nas redes sociais; 2) entrevistas com os servidores; e 3) observação não participante. Os dados foram analisados utilizando-se das técnicas de análise documental e análise de conteúdo clássica e, posteriormente, foi feita a triangulação dos mesmos. Os resultados indicam que, no IFG – Câmpus Itumbiara, a sustentabilidade não se encontra no nível de integração entre os servidores da instituição. Outra constatação do trabalho foi de que não há clareza quanto ao significado do termo em sua plenitude.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Administração Pública. Cultura organizacional. Valores organizacionais.

ABSTRACT

Sustainability has become an important issue both in academic and in organizational debates. The concept of sustainable development appeared in the middle 1980's, and it was after the United Nations Conference, that took place in Rio de Janeiro in 1992, that the theme started being spread and turned popular. In the perspective of the Triple Bottom Line of Elkington (2012), sustainability assures the equilibrium among social, environmental and economic dimensions. The present study, having qualitative nature and a descriptive character, had as a goal to analyze sustainability as value at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Goiás (IFG) – Itumbiara Campus, considering the perspectives proposed by Meyerson and Martin (1987). The method used was the one about case studies and the data collecting happened in three ways: 1) analysis of organizational documents and publishing done inside the institution and in social networks; 2) interviews with servers; and 3) non-participant observation. The data were analyzed by using documental analysis techniques and classical content analysis, with a triangulation done afterwards about them. The results indicate that at the IFG- Itumbiara Campus, sustainability is not in the level of integration among the institution servants. Another finding of the paper was that there is no clarity concerning the meaning of the term in its fullness.

Key-words: Sustainability. Public Administration. Organizational Culture. Organizational Values.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial	18
QUADRO 1- Eventos que marcaram a trajetória da sustentabilidade	19
QUADRO 2 - Agrupamentos - O que caracteriza o IFG	64
QUADRO 3 - Projetos ou ações de sustentabilidade	70
QUADRO 4 - Nível de conhecimento sobre projetos e ações sustentáveis – 2º. Questionamento	72
QUADRO 5 - Comparativo dos resultados de pesquisas	77
GRÁFICO 1 - Cenário da Rede Federal	49
GRÁFICO 2 - Composição da amostra	62
GRÁFICO 3 - Faixa Etária	63
GRÁFICO 4 - Hierarquização de Valores	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Nível de conhecimento sobre ações ou projetos de sustentabilidade

69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P –	Agenda Ambiental da Administração Pública
CEFET –	Centro Federal de Educação Tecnológica
CMMAD –	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAH –	Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano
CLAD –	<i>Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo</i>
CPS –	Compras Públicas Sustentáveis
CVF –	Modelo de Valores Concorrentes
DASP –	Departamento Administrativo do Serviço Público
DNUEDS –	Decênio das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável
ENAP –	Escola Nacional de Administração Pública
FGV –	Fundação Getúlio Vargas
IFs –	Institutos Federais
IFG –	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
IN –	Instrução Normativa
ISO –	<i>International Organization for Standardization</i>
MARE –	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC –	Ministério da Educação
MMA –	Ministério do Meio Ambiente
MPOG –	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NGP –	Nova Gestão Pública
ONU –	Organização das Nações Unidas
SC –	Sustentabilidade Corporativa
UFU –	Universidade Federal de Uberlândia
UTFPR –	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problema de Pesquisa	14
1.2	Objetivos Geral e Específicos	14
1.3	Justificativa	14
1.4	Estrutura do Trabalho	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	Sustentabilidade	17
2.1.1	<i>A Administração Pública no Brasil</i>	25
2.1.2	<i>Sustentabilidade no setor público</i>	29
2.2	Cultura organizacional	33
2.3	Sustentabilidade e Cultura organizacional	39
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	Escopo da pesquisa	44
3.1.1	<i>Delimitação da pesquisa</i>	44
3.1.2	<i>Objeto de estudo</i>	45
3.1.3	<i>Dados: fontes de coleta</i>	45
3.1.4	<i>Tipos de análise</i>	46
3.2	Limites da pesquisa	47
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1	Instituto Federal de Goiás	48
4.1.1	<i>Histórico da Rede Federal de Educação</i>	48
4.1.2	<i>O Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara</i>	50
4.2	Sustentabilidade no IFG – Câmpus Itumbiara	50
4.2.1	<i>Ações voltadas para o aspecto social</i>	51
4.2.2	<i>Ações voltadas para o aspecto econômico</i>	55
4.2.3	<i>Ações voltadas para o aspecto ambiental</i>	57
4.2.4	<i>Projetos de Ensino</i>	57
4.2.5	<i>Projetos de Extensão</i>	58
4.2.6	<i>Projetos de Pesquisa</i>	59
4.2.7	<i>IFG Sustentável</i>	60
4.3	Valores Organizacionais	61
4.4	Análise dos Dados	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido alvo de muitos debates e vem ganhando relevância, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial (MACHADO et al., 2012). Atualmente, não só o crescimento econômico desperta interesse, mas também como se dá esse crescimento.

De um lado, o homem, ao longo de sua existência, tem conseguido grandes feitos, sendo alguns dos destaques as áreas de informática, de telefonia e os meios de comunicação em geral. De tal modo que, mesmo antes de as pessoas se acostumarem a um produto/serviço, já surgem outros mais modernos e com mais funcionalidades.

Por outro lado, apesar do alto grau de inovação e de desempenho tecnológico, o que se observa é que o desenvolvimento humano e a qualidade de vida não têm acompanhado o crescimento econômico (MUNCK; SOUZA, 2009). Nesse sentido, Vergara e Branco (2001) fazem uma reflexão acerca das conquistas obtidas em razão dos avanços tecnológicos implementados pelo ser humano: erradicação de doenças, melhorias altamente significativas nas telecomunicações, viagens a outros planetas, entre outras. Contudo, o homem pouco sabe de si próprio e apresenta grandes dificuldades em lidar com outras pessoas. Processo semelhante acontece, segundo eles, entre o homem e o meio ambiente. A esse respeito afirmam que:

Na ânsia pelo crescimento econômico e pelo atendimento à demanda gerada por incessantes estímulos ao consumismo, tem-se esquecido que vivemos em um ecossistema finito, onde a inconsequência no lançamento de rejeitos e na extração de recursos naturais não tarda a se converter em condições de vida impróprias (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 23).

De fato, o planeta tem limitações. Diante disso, mudanças são necessárias e urgentes para garantir a qualidade de vida não só da geração atual, mas também de gerações futuras. Torna-se necessário, pois, avaliar a degradação do meio ambiente, o uso indiscriminado de recursos, bem como as desigualdades sociais apresentadas (GUIMARÃES, 2006).

Foram os diversos desastres ambientais que aconteceram ao longo da história que despertaram o ser humano para o que vinha acontecendo com o planeta. Poluição do oceano em Minamata (1956), vazamento de gases em Bophal (1984), explosão de Chernobyl (1986), Acidente com Césio 137 em Goiânia (1987) e o derramamento de óleo no Golfo Pérsico (1991) são alguns exemplos de catástrofes ambientais provocadas pela ação do homem, que resultaram na morte de inúmeras pessoas e animais e, ainda, acarretaram incontestáveis prejuízos à natureza.

É importante mencionar que, em 1968, em Paris, foi realizada a Conferência sobre a Biosfera, que deu origem à criação do programa Homem e Biosfera, cujo objetivo era aproximar a relação entre o ser humano e o meio ambiente.

Um pouco mais tarde, em 1972, aconteceu a Conferência das Nações Unidas, em Estocolmo, que resultou na elaboração da Declaração de Estocolmo sobre Ambiente Humano. Nela buscava-se integrar aspectos sociais e ambientais, firmando novas bases da relação entre homem e meio ambiente (BARBIERI; SILVA, 2011):

O homem tem direito fundamental à liberdade, à igualdade e ao desfrute de condições de vida adequadas em um meio ambiente de qualidade tal que lhe permita levar uma vida digna e gozar de bem-estar, tendo a solene obrigação de proteger e melhorar o meio ambiente para as gerações presentes e futuras (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE HUMANO, 1972).

A partir daí, vários eventos aconteceram para discutir a relação homem e natureza, que, de certa forma, motivam a sociedade a cobrar mudanças de postura das organizações e do governo, que precisam se engajar na importante tarefa de fazer gestão ambiental e gestão social, ou, como propõe Nascimento (2007), uma gestão socioambiental, devido à interdependência entre elas.

Vale mencionar que, com a realização da Conferência das Nações Unidas, no Rio de Janeiro em 1992, o termo sustentabilidade ficou conhecido e se intensificou o interesse acerca do tema.

Um aspecto relevante a ser considerado é o movimento para inserção do tema nos sistemas educativos em todos os níveis proposto dentro da Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DNUEDS) 2005-2014, proclamada em Assembleia da ONU (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011). É urgente pensar, constantemente, em meios que garantam a qualidade de vida não só no presente, mas também para as futuras gerações. Nesse sentido, é imprescindível conhecer as potencialidades e limitações do meio ambiente, da sociedade, do planeta. A Educação para o Desenvolvimento Sustentável tem como pressuposto o desafio de fazer com que tanto os indivíduos quanto as organizações voltem seus olhares e preocupações para o futuro (DNUEDS, 2005).

Assim, para que haja resultados positivos no desenvolvimento sustentável, o compromisso deve ser global, incluindo empresas, governo e indivíduos. Há consenso quanto à importância do envolvimento das empresas, principalmente por serem essas agentes de muitos dos desastres ecológicos que já aconteceram (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Com relação ao governo, a sociedade requer um novo perfil de atuação, pois em decorrência dos avanços tecnológicos, aspectos como agilidade, flexibilidade, rapidez, competitividade e qualidade assumem grande relevância. Com isso, surgem inúmeras mudanças e, consequentemente, a necessidade de rever também o papel do Estado, que tenha novos valores e serviços e, obviamente, um novo perfil de servidores. O desafio é formar um Estado capaz de atuar diante das incertezas e complexidades, que além de elevar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos também busque um equilíbrio entre o desenvolvimento humano e econômico (KEINERT, 1994).

E é nesse contexto que surge a reforma gerencial, emergindo das cobranças das pessoas por um Estado mais eficiente, que possa suprir as demandas sociais da população. No Brasil, a reforma é proposta pelo ministro Bresser-Pereira, em 1995, inspirado no cenário internacional, que tinha como pano de fundo os conceitos da *New Public Management* ou Nova Gestão Pública – NGP.

A NGP, que tem sido objeto de estudo de diversos autores (BRESSER-PEREIRA, 1996; FERREIRA, 1996; OSBORNE; GAEBLER, 1997; CARDOSO, 2001; ABRUCIO, 2007; FADUL; SILVA, 2008; GÜLTEKİN, 2011; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; ARAÚJO; PEREIRA, 2012; MAGRO; PINTO, 2012; BIANCO; SOUZA; SOUZA-REIS, 2014), traz, então, a ideia de uma gestão do Estado mais eficiente, empreendedora, voltada para resultados e melhor satisfazer o cidadão.

Diante da relevância dos temas, esta pesquisa tem como proposta reunir os componentes sustentabilidade, administração pública, educação e cultura, buscando analisar a sustentabilidade como valor em uma Instituição pública de ensino, que oferta cursos de nível médio, com formação técnica, superior e, também, cursos de curta duração. No entendimento sobre valor, Freitas (2012, p. 16) explica que “valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia a dia”.

Pesquisas semelhantes já foram realizadas por outros autores. Oliveira (2007) buscou verificar se a gestão socioambiental é um valor organizacional para a Cargill Agrícola S/A, de Minas Gerais. Concluiu que as questões ambientais continuavam no nível de artefatos e, apesar de a empresa adotar práticas de gestão socioambiental consistentes, essas não eram plenamente compartilhadas entre os funcionários.

No estudo realizado por Claro, Claro e Amâncio (2008), os autores buscaram identificar como os indivíduos de duas organizações de Minas Gerais, líderes regionais em

seus setores, identificavam o termo sustentabilidade. Os autores constataram que o fator educacional é importante para uma interpretação mais completa do termo, que envolva as três dimensões. Entre as medidas identificadas como necessárias, elencou-se o investimento em escolaridade dos funcionários e em práticas sociais por meio de ações de responsabilidade social.

Nalessos (2014) analisou se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários de uma empresa de telecomunicações que atua em nível nacional, ou para a maioria deles, ou a existência de percepções e atuações diversas em relação ao tema, por meio da existência de subculturas dentro da empresa. De forma semelhante ao trabalho de Oliveira (2007), os resultados de Nalessos (2014) também sugerem que a sustentabilidade está no nível de diferenciação, não sendo ainda um valor compartilhado pelos funcionários, resultando na existência de subculturas e posicionamentos diversos em relação ao tema.

Um diferencial desta pesquisa é que sua realização está fora do ambiente empresarial, em uma instituição de educação, ligada à Administração Pública Federal, que tem entre seus objetivos “ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional” (BRASIL, 2008).

A sustentabilidade está intimamente ligada ao ambiente educacional e daí a relevância de analisar como o tema se configura dentro das instituições de ensino. O capítulo 36 da Agenda 21¹ enfatiza a importância da educação na promoção do desenvolvimento sustentável e para elevar a capacidade das pessoas em discutir questões ambientais. O documento ressalta, ainda, que o ensino é imprescindível para formar uma consciência ambiental e ética, bem como valores e comportamentos voltados para o desenvolvimento sustentável.

Nesse mesmo sentido, a Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável – DNUEDS 2005-2015 traz em seu texto que educação é o pilar central das estratégias na promoção de valores para o desenvolvimento sustentável, que, entre outros, envolve o respeito à dignidade humana, ao meio ambiente, à diversidade cultural e

¹ A Agenda 21 é o documento, composto de 40 capítulos, assinado por 179 países participantes da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cnumad), no Rio de Janeiro em 1992. Ela “pode ser definida como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica” (BRASIL, 2015a).

compromisso com a justiça social e econômica para todos e de criar uma cultura de paz e tolerância. A educação é uma enorme possibilidade de criar e enraizar valores necessários ao desenvolvimento sustentável, por meio da qual é possível fortalecer a reflexão em relação ao futuro (DNUEDS, 2005).

1.1 Problema de Pesquisa

O presente estudo tem como orientação o seguinte problema de pesquisa:

Como o valor sustentabilidade tem sido compartilhado entre os servidores do Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara?

Na visão de Rudio (2001), elaborar o problema é condição imprescindível a fim de que se possa prosseguir para as demais etapas, sem isso não se sabe o que se procura; assim, formular o problema é definir o que se pretende resolver e delimitar o seu campo.

1.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a sustentabilidade como valor integrado entre os servidores do Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara, e para ser alcançado foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as políticas governamentais sobre sustentabilidade e verificar quais são adotadas pela organização;
- b) Indicar os valores organizacionais presentes em documentos da Instituição e estabelecer hierarquia entre eles na perspectiva dos entrevistados;
- c) Identificar projetos de sustentabilidade adotados pela Instituição e analisar o nível de aderência dos servidores aos projetos;
- d) Avaliar a integração do valor sustentabilidade entre os servidores.

1.3 Justificativa

A realização desta pesquisa se justifica em diversos aspectos. Gil (1999) explica que uma pesquisa social visa apresentar respostas para determinados problemas, seja por interesse

prático ou científico e, ao promover a obtenção de novos conhecimentos, será cientificamente relevante. Sob o aspecto prático, será importante considerar os benefícios conquistados pela sua solução (GIL, 1999).

Dessa forma, do ponto de vista teórico, este trabalho propõe uma ampliação das discussões sobre a influência da cultura organizacional na construção de um significado para a sustentabilidade, como já proposto por Oliveira (2007) e Nalessio (2014). No entanto, a pesquisa, diferentemente das duas citadas, que tiveram como objeto de análise organizações de grande porte em ambientes empresariais, será realizada em uma instituição federal de ensino, trazendo então um novo aspecto, voltado para a Administração Pública. Espera-se ampliar o debate acerca dos temas sustentabilidade e cultura organizacional, contribuindo para os estudos organizacionais e os projetos da linha de pesquisa Organização e Mudança do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) que estão associados aos temas em análise (cultura e responsabilidade socioambiental).

Em nível prático, o estudo visa analisar aspectos da sustentabilidade na Cultura Organizacional do Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara. Os resultados obtidos poderão nortear ações da gestão no sentido de disseminar e integrar os conceitos da sustentabilidade aos seus membros, consolidando projetos e políticas voltados para ações sustentáveis.

Do ponto de vista social, o estudo é relevante ao buscar identificar como a sustentabilidade é vista por profissionais os quais atuam em uma instituição pública de ensino, que tem como atividade fim difundir o conhecimento e preparar cidadãos.

Nesse sentido, conforme afirmação de Palma, Alves e Silva (2013), uma vez que os Institutos Federais coloquem em prática o que está proposto em seus documentos, como a oferta do ensino em diversos níveis e a integração do ensino, pesquisa e extensão, tornam-se ambientes muito propícios à realização de ações voltadas à educação para o desenvolvimento sustentável.

Assim, considerando a grande capilaridade dos IFs, torna-se ainda mais relevante a realização deste estudo, tanto pela abrangência alcançada por essas instituições atualmente quanto pelo grau de importância dessas na disseminação do conhecimento e formação de pessoas.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo um, consta a introdução e dela fazem parte a descrição do problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa.

Além da introdução, o trabalho é composto de mais três capítulos. O capítulo dois trata do referencial teórico que discorre sobre a Administração Pública no Brasil, sustentabilidade e cultura organizacional, buscando identificar uma integração entre os temas.

Os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa são apresentados no capítulo três. O capítulo quatro descreve os resultados do trabalho, trazendo também informações sobre a instituição em que foi realizada a pesquisa e o perfil dos entrevistados. Por último, no capítulo cinco são apresentadas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo traz uma revisão dos diversos conceitos que permeiam a pesquisa, quais sejam: sustentabilidade, cultura organizacional e também aspectos da Administração Pública no Brasil. Não se tem aqui a pretensão de esgotar tais assuntos, mas apenas de demonstrar as bases teóricas que fundamentaram o trabalho.

2.1 Sustentabilidade

O termo sustentabilidade tem sido alvo de muitas discussões, seja no meio acadêmico, seja no ambiente organizacional, o que tem despertado algumas pessoas para os impactos ambientais resultantes da produção de um produto ou serviço. Sachs (2002) afirma que as pessoas estão se conscientizando das limitações dos recursos naturais e dos riscos em tratar o planeta como um simples depósito.

Vergara e Branco (2001) vislumbram que alguns consumidores estarão mais propensos a inserir em suas decisões de compra os compromissos éticos das empresas, assim como bons profissionais se sentirão mais atraídos pelas organizações que têm um comprometimento com as questões sociais e ambientais.

Na visão de Freitas (2012), as sociedades no século XXI serão muito menos complacentes com as organizações que se preocupam apenas com o enriquecimento de seus proprietários e que tratam os indivíduos e o planeta como se existissem meramente para sua satisfação. A existência de um futuro não é mais uma certeza, o que é evidente é uma escolha a ser feita no presente e, sendo esta positiva, pode-se dizer que houve uma mudança cultural nas organizações, considerando que, nos dias atuais, não se contempla o futuro para grande parte da sociedade.

Embora o termo sustentabilidade seja relativamente novo, as discussões acerca das responsabilidades ambiental e social não são recentes. Já em 1953, dois fatos marcantes despertaram reflexões nesse sentido: o acidente de Minamata, no Japão, e o lançamento do livro *Responsabilidade Social dos Homens de Negócio*, de Howard R. Bowen, nos EUA. Logo após, em 1962, foi publicado o livro *Primavera Silenciosa*, da bióloga Rachel Louise Carson, também nos EUA, e da mesma forma que o livro de Bowen foi um marco para a gestão social, esse o foi para gestão ambiental (NASCIMENTO, 2007). Os anos 1960 foram

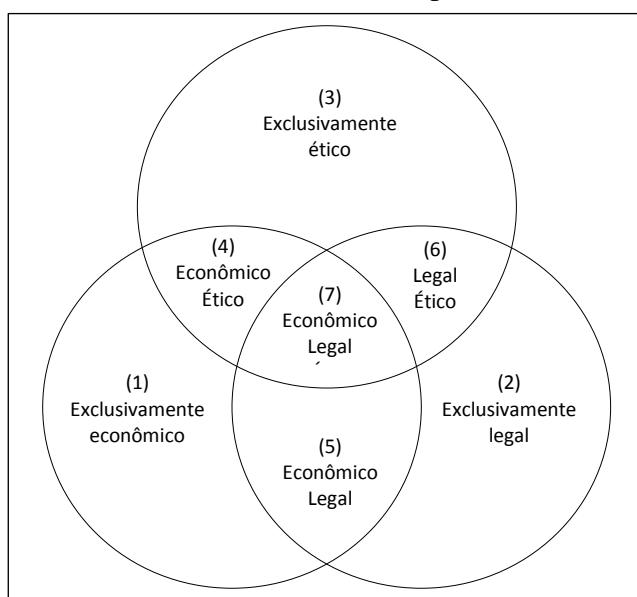
marcados por diferentes tipos de contestações e a natureza tornou-se uma bandeira comum entre seguidores diversos (ALMEIDA, 2002).

Derramamentos de óleo no Golfo Pérsico, 1991, e no Golfo do México em 2010, são outros exemplos de desastres ambientais que chamaram atenção, provocaram mudanças no comportamento e, ao mesmo tempo, impulsionaram discussões acerca da responsabilidade social e ambiental (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

Carroll (1979) apresentou a pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial que comprehende quatro dimensões: econômica, legal, ética e discricionária. Mais tarde, em 1991, o autor substitui a palavra discricionária por filantrópica. A perspectiva econômica quer dizer que a empresa deve ser lucrativa. A dimensão legal representa a obrigação da organização em seguir as regras e leis estabelecidas pela sociedade. No âmbito da ética, a empresa deve fazer o que é certo, sem causar danos às pessoas. Por fim, a responsabilidade discricionária ou filantrópica refere-se ao compromisso de executar ações e programas voltados para o bem-estar do ser humano.

O modelo piramidal foi questionado por sugerir uma hierarquia entre as dimensões que, na base, trazia a responsabilidade econômica e, no topo, a filantrópica, levando ao entendimento equivocado de que esta última era a mais importante (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Schwartz e Carroll (2003) propuseram um novo modelo, representado por três círculos. A filantropia já não constava nesse modelo, por acreditarem que ela estava inserida nas dimensões ética e econômica.

FIGURA 1 - Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Schwartz e Carroll (2003).

Quazzi e O'Brien (2000) apresentaram um modelo de duas dimensões da responsabilidade social corporativa. De um lado está a responsabilidade ampla que abrange a visão moderna, a qual acredita que as ações sociais, a longo prazo, trarão vantagens para a empresa, e a visão filantrópica, ao defender que, independente dos retornos, a organização deve praticar ações de responsabilidade social. Do outro lado, está a responsabilidade estreita a qual se desdobra em visão socioeconômica, afirmando que o objetivo da organização é gerar lucro e as ações de responsabilidade social podem contribuir para isso, e a clássica, a qual defende que essas ações não devem ser praticadas por não gerarem nenhum retorno para a empresa.

Para Nascimento (2007), não é possível separar a gestão social da ambiental, pois são interdependentes e, com isso, surge o conceito de gestão socioambiental. Considera, ainda, o aspecto econômico sendo interligado e, ao mesmo tempo, afetado por questões sociais e ambientais.

O movimento sustentável surgiu a partir dos movimentos ambientais que se formaram em meados do século XIX (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 1980, sendo uma resposta à necessidade de equilíbrio entre progresso econômico, social e preservação ambiental (DÉCADA..., 2005). No entanto, foi a partir da Conferência das Nações Unidas, que aconteceu no Rio de Janeiro em 1992, que o termo sustentabilidade passou a ser disseminado, popularizou-se e despertou o interesse para debates (BARBIERI; SILVA, 2011). Vários eventos marcaram a trajetória da sustentabilidade e, dentre eles, Barbieri e Silva (2011), elencam os seguintes:

QUADRO 1 - Eventos que marcaram a trajetória da sustentabilidade

Ano	Eventos
1968	<p>Conferência sobre a Biosfera, em Paris: que pode ser considerada o marco inicial do movimento sustentável.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criou o programa Homem e Biosfera cujo objetivo era aprimorar as relações entre o homem e meio ambiente.
1972	<p>Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano (Cnumah), em Estocolmo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi criada a Declaração sobre o Ambiente Humano com 26 princípios dedicados à orientação de um ambiente harmônico entre os aspectos humanos e naturais. Essa Conferência firmou novas bases para a relação entre ambiente e desenvolvimento socioeconômico.

(continua)

(conclusão)	
1992	Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (Cnuma), no Rio de Janeiro, conhecida como Rio-92. <ul style="list-style-type: none"> • Resultou na publicação do relatório <i>Nosso futuro comum</i> ou <i>Relatório de Brundtland</i>, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cmmad) e com isso difundiu e popularizou o termo desenvolvimento sustentável. • Aprovou a Agenda 21, documento que vislumbrou orientar o homem no sentido de um desenvolvimento que leve em consideração aspectos sociais e ambientais.
1997	Conferência Internacional sobre Meio Ambiente e Sociedade, na Tessalônica, Grécia. <ul style="list-style-type: none"> • A educação e a consciência pública foram consideradas como pilares da sustentabilidade e o conceito desta foi estendido a outros aspectos além do meio ambiente, como questões de pobreza, saúde, democracia etc.
2002	Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Johannesburgo. <ul style="list-style-type: none"> • Foi elaborado um plano para efetiva implantação da Agenda 21.
2003	Assembleia Geral das Nações Unidas. <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece a indispensabilidade da educação para o desenvolvimento sustentável e proclama o Decênio das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (Dnueds), cuja finalidade é intensificar a inserção de princípios e valores de desenvolvimento sustentável em todos os âmbitos do ensino.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em BARBIERI e SILVA (2011).

De um lado, fatos que aconteciam influenciavam as práticas e comportamentos da sociedade e das empresas e, por outro lado, encontros e conferências foram promovidos estimulando debates na busca de um desenvolvimento sustentável; instrumentos de certificação, como a ISO 14001, foram implantados com intuito de administrar os riscos da produção de bens ou mercadorias (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

Apesar de já ter sido alvo de muitas pesquisas e discussões, ainda não se tem consenso acerca do significado do termo sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; NASCIMENTO, 2012). Para Freitas (2012, p. 79), “sustentabilidade significa a escolha de um mundo futuro, com o desenvolvimento de espírito de coletividade, de respeito ao espaço público e de participação democrática”.

Sobre o tema sustentabilidade, vários estudos bibliométricos já foram realizados. Iizuka e Peçanha (2014) buscaram identificar, em periódicos científicos publicados na biblioteca eletrônica SPELL entre 2008 e 2012, as características da produção acadêmica referente a esse assunto. Foram encontrados 99 artigos. Ficou evidenciada a parceria entre pesquisadores, sendo a maioria das publicações realizada em duplas (34,3%), na sequência, por três pessoas (32,3%) e a predominância no uso da metodologia qualitativa (60%). Os

autores concluíram, entre outros, que: a) a pesquisa sobre sustentabilidade no Brasil está em um estágio inicial, visto a dispersão de temas e pesquisas, sobretudo descritivas e, com isso, pouco podem contribuir para alavancar o conhecimento; b) há uma concentração de estudos nessa área nas regiões Sudeste (43%) e Sul (35%), o que sugere que é necessário incentivar a pesquisa em determinadas regiões; c) grande diversidade de temas, reflexo de interesses individuais e que também pode representar a falta de convergência entre os estudos; d) que parte dos trabalhos, de certa forma, suscitou reflexões e discussões apontando novos rumos de investigação, porém outros são meramente exploratórios pouco contribuindo para geração de novos conhecimentos.

Sehnem, Santos Junior e Dias (2013) também analisaram os escritos referentes à sustentabilidade, porém voltaram-se especificamente para as publicações em eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Anpad, no período compreendido entre 1997 e 2013. Ao todo, 158 artigos foram analisados. As conclusões são similares às de Iizuka e Peçanha (2014). A maioria (70,25%) adota uma abordagem qualitativa, predomínio de publicações em parceria (2 ou 3 autores), enfoque em diversos temas, muitos artigos remetem a outras dimensões não alinhadas à gênese da palavra. Os autores também chegaram à conclusão, considerando a pulverização dos conceitos utilizados na realização das pesquisas, do estágio embrionário do tema.

No mesmo período, Souza e Ribeiro (2013) buscaram identificar o perfil das pesquisas e a evolução do tema sustentabilidade ambiental nas publicações nacionais Qualis A1 a B2, entre 1992 e 2011. Dos 396 artigos analisados, 59% seguiram uma abordagem qualitativa, a partir de 2007 é ultrapassada pela abordagem quantitativa. O tema começa a ter destaque a partir de 1992 e, mais uma vez, ficou confirmada a existência de parcerias nas publicações, em que 70,71% são de autoria de 2 ou mais pessoas e igual às duas pesquisas citadas anteriormente, os autores concluíram que o tema é recente e que não alcançou a maturidade, embora esteja no caminho da consolidação.

No relatório chamado Nossa Futuro Comum ou Relatório Brundtland, produzido pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, é que se encontra o conceito mais difundido para desenvolvimento sustentável (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; BARBIERI; SILVA, 2011): “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades” (ONU, 1991, p. 46).

Jacobi (2003), afirma que o desenvolvimento sustentável é uma forma de assegurar que as mudanças sociopolíticas não comprometam aspectos sociais e ecológicos que sustentam a sociedade.

Nesse mesmo sentido, Elkington (2012, p. 52) define sustentabilidade como sendo “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” e daí surge o chamado *Triple Bottom Line*. Propõe-se então um equilíbrio entre essas três dimensões.

No *Relatório de Brundtland* esses três componentes já constavam como essenciais ao desenvolvimento sustentável (CMMAD, 1988) e, em 2002, na Conferência de Joanesburgo, em que se reuniram 189 países, entre os diversos compromissos assumidos estava o de “fortalecer os pilares interdependentes e mutuamente apoiados do desenvolvimento sustentável - desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental - nos âmbitos local, nacional, regional e global” (BRASIL, 2002).

Apesar de não haver ainda um consenso sobre o conceito de sustentabilidade, vários estudiosos defendem que um aspecto central é o equilíbrio entre três dimensões: ambiental, social e econômica (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; JACOBI; ARRUDA, 2011; BESSA, 2011; MACHADO et al., 2012).

Bursztyn e Drummond (2009) salientam que, no século XXI, consolidou-se o caráter indissociável das dimensões ambiental, social e econômica que, diante das limitações existentes para uma expansão contínua, cristalizou a ideia de desenvolvimento sustentável.

Para Nascimento (2012), a dimensão ambiental pressupõe que produção e consumo sejam compatíveis com a manutenção dos ecossistemas. Já no âmbito econômico prevê a ecoeficiência, com inovação contínua dos recursos tecnológicos. E por último, no aspecto social seria proporcionar uma vida digna para os cidadãos, com redução das desigualdades sociais.

Com relação à ecoeficiência, Hunt e Auster (1990) afirmam que uma gestão a qual a tenha como base poderá alcançar melhores desempenhos e isso a conduzirá a um desenvolvimento sustentável. Segundo esses autores, a gestão ambiental é um fator crítico para obter vantagem competitiva.

Sachs (2002) acrescenta outras dimensões: cultural, ecológica, territorial, política nacional e internacional. No entanto, as três citadas inicialmente são as mais consensuais (MAIA; PIRES, 2011).

Na opinião de Barbieri e Cajazeira (2007), o desenvolvimento sustentável só fará sentido e trará benefícios positivos se for globalizado. O movimento tem como base o fato de que o planeta Terra tem seus limites e que uma vez ultrapassados gerarão catástrofes sociais e ambientais. Ainda assim, muitos já foram extrapolados resultando em problemas gravíssimos como o aquecimento global, a destruição da camada de ozônio, a poluição de rios e oceanos, a extinção de espécies animais e vegetais, a violência urbana, as moradias sem infraestrutura etc. A resolução ou minimização desses problemas só será possível se houver envolvimento global, de todas as nações, governos, organizações e sociedade. As empresas têm um papel fundamental, principalmente pelo fato de que muitos dos problemas resultam de suas atividades, complementam os autores.

Vergara e Branco (2001) já defendiam que muitos desequilíbrios e insatisfações resultavam do modelo de desenvolvimento que se apresentava e não cabia mais ficar buscando culpados, o momento exigia medidas rápidas. E, nesse sentido, um dos pontos importantes era analisar o papel das organizações influentes na sociedade, quer por seu poder econômico, quer por suas competências técnicas (VERGARA; BRANCO, 2001). Desse modo, parece haver consenso relativo à importância do engajamento das empresas frente aos desafios que se apresentam no setor produtivo, social e ambiental (SCHOMMER; ROCHA, 2007).

Por meio do discurso da sustentabilidade, as organizações buscam se vincular a uma imagem positiva no âmbito social, ambiental e econômico. No entanto, algumas empresas apresentam dificuldades em associar o discurso às suas práticas gerenciais, de modo a abranger os aspectos social, ambiental e econômico (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Coelho e Godoi (2010), por exemplo, analisaram a coerência entre as estratégias de sustentabilidade (retiradas dos Relatórios de Sustentabilidade) de dez empresas de capital aberto com ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e suas práticas ambientais relatadas no discurso midiático e encontraram contradições significativas entre elas. Segundo eles, é por meio do discurso, e não exatamente da prática, que as empresas alcançam uma imagem sustentável junto aos *stakeholders* e à comunidade.

Mota, Mazza e Oliveira (2013) investigaram os indicadores ambientais das empresas brasileiras que publicaram, em 2009, nos relatórios da *Global Reporting Initiative – GRI* (organização não governamental de credibilidade internacional que traz indicadores ambiental, social e econômico) e constataram que, “embora as empresas se autodeclarem estrategicamente sustentáveis, não possuem em suas visões declaradas menção ao

desenvolvimento sustentável" (MOTA; MAZZA; OLIVEIRA, 2013, p.78), essa autodeclaração tem como objetivo aumentar a competitividade. Além disso, várias delas não apresentaram as razões que as levam a buscar sustentabilidade, tampouco a direção que pretendem seguir.

Mota, Mazza e Oliveira (2013) notaram que faltam ações objetivas na esfera ambiental para que essas sejam realmente sustentáveis na prática. Também perceberam a tentativa de camuflar ou omitir dados importantes. Chegaram à conclusão de que as empresas brasileiras estão em um estágio inicial de consciência de desenvolvimento sustentável pelos seguintes motivos: a) a pequena quantidade de empresas que publicam relatórios comparando-se ao total de empresas existentes; b) a deficiência na qualidade das informações, ausência de dados e análise crítica dos resultados; c) camuflagem de informações.

É necessário que as empresas, independentemente de seu porte, adotem práticas sustentáveis, poupadoras de recursos naturais. Muitas organizações adotam o conceito de sustentabilidade por pressões externas, para garantir competitividade que cada vez mais está vinculada a posturas responsáveis que colaborem com a solução de questões ambientais e sociais (BARBOSA; CANDIDO, 2012).

Diante dos resultados das diversas pesquisas aqui apresentadas, alguns pontos de convergência merecem ser destacados. O primeiro é o estágio embrionário do tema sustentabilidade. Em segundo lugar, a discrepância entre o discurso e a prática de algumas empresas, o que sugere, assim como dito por Mota, Mazza e Oliveira (2013), que as organizações brasileiras estão em uma fase inicial em relação ao desenvolvimento sustentável.

Neste trabalho, tudo que se refere às responsabilidades social e ambiental será tratado como sustentabilidade na noção dada por Elkington (2012), já aqui relatada, que contempla os aspectos social, ambiental e econômico, considerando a amplitude do conceito e também a indissociabilidade dessas vertentes firmada por Nascimento (2007).

Antes de discorrer sobre a sustentabilidade no setor público, segue um breve relato sobre a Administração Pública no Brasil, no intuito de compreender algumas mudanças que ocorreram ao longo do tempo, uma vez que o objeto deste estudo é uma instituição de ensino inserida dentro desse setor.

2.1.1 A Administração Pública no Brasil

A Administração Pública no Brasil passou por duas grandes reformas: a Reforma Burocrática e a Reforma Gerencial. A primeira aconteceu no governo Getúlio Vargas, na década de 1930, para substituir o patrimonialismo que se tornava conflitante com o capitalismo industrial e com a democracia parlamentar que nasciam no século XIX (BRESSER-PEREIRA, 1996; 1999). O modelo burocrático também visava profissionalizar a administração pública (FERREIRA, 1996).

Por meio da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), foram introduzidos os conceitos da burocracia na administração pública (BRESSER, 1996), que tem entre suas características a impensoalidade, a padronização, a centralização das decisões, a rigidez, a unidade de comando e o controle de processos ao invés do controle de resultados (PIMENTA, 1998).

A proposta foi muito importante para o período, pois ela lançou ares de “profissionalismo” ao serviço público brasileiro, no entanto, conforme largamente discutido na teoria das organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2013), a burocracia apresenta disfunções que, em muitas situações, corroem a proposta de gestão e por esse motivo ela se esgota.

No final da década de 1970, uma nova reforma do Estado vinha sendo requisitada por motivos diversos: crise fiscal, crise do petróleo, sobrecarga de atividades, globalização e transformações tecnológicas. O modelo burocrático se apresentava ineficiente e lento e os governos necessitavam de mais flexibilidade, tanto para atender demandas internas quanto para se adaptarem às mudanças que ocorriam externamente (ABRUCIO, 1997).

Para Ferreira (1996), a burocracia, nesse cenário de transformações aceleradas, era um obstáculo para as organizações atingirem seus objetivos, e essas, a fim de sobreviver, precisavam se adaptar e tornarem-se mais ágeis e flexíveis para que pudessem reagir às mudanças. Em outras palavras, era necessário um governo que “funcionasse melhor e custasse menos” (DENHART, 2012).

Nesse sentido, o *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD* (1998) concorda que, mesmo não sendo uma empresa, o governo pode se tornar mais flexível e ágil diante do cenário de modificações constantes e que afetam as organizações, propõe a modernização da Administração Pública por meio de uma reconstrução das relações com a sociedade e sugere maior envolvimento desta na construção de políticas públicas.

Até que o Estado se transformasse no grande Estado social, o problema da eficiência apresentado na administração burocrática não era essencial, porém, quando isso aconteceu e este passou a assumir um crescente número de serviços sociais e funções econômicas, a eficiência tornou-se fundamental (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), tendo como ministro Bresser-Pereira, que percebeu as mudanças as quais aconteciam mundialmente na administração pública, indispensáveis também no Brasil (ABRUCIO, 2007).

Diante desse cenário, em 1995, a Reforma Gerencial foi definida no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, proposto por Bresser-Pereira, inspirado nas reformas que vinham ocorrendo em outros países e que tinham como base os conceitos da *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1999; SANO; ABRUCIO, 2008), movimento caracterizado, principalmente, pelo foco em resultados (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

A *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (NGP), desde 1980, tem sido amplamente discutida. Ela abrange diversos conceitos como descentralização, privatização, orientação por resultados, redução da burocracia, competitividade, produtividade e eficiência (GÜLTEKIN, 2011) e prevê uma resposta mais rápida às mudanças apresentadas no ambiente econômico e social, no entanto deve se adaptar ao setor público (CLAD, 1998).

Para Gültekin (2011), alguns pontos que a NGP trouxe de novo foi uma nova forma de pensar do governo, orientada para a eficiência; a competição como um estímulo ao melhor desempenho das organizações públicas; a capacitação dos gestores; a ênfase em resultados e a preocupação com a satisfação do cliente (cidadão) e, nesse mesmo sentido, Magro e Pinto (2012) concordam que, com a NGP, o Estado busca ser mais competitivo e ofertar produtos e serviços que atendam às demandas da sociedade.

Nessa direção, Osborne e Gaebler (1997) trazem dez princípios por meio dos quais os gestores públicos poderiam efetivar a reforma no governo e, entre eles, estão: a ideia de um governo empreendedor, a orientação para resultados, a preocupação com o cidadão, o foco na missão, o fomento à competição para a busca de mais eficiência, a descentralização etc.

A reforma gerencial no Brasil está inserida em um cenário de mudança social, política e econômica em que o país se encontrava. O desafio de transformar não só exige que o Estado reveja seu papel, mas também impõe novas exigências à sociedade. Trata-se de uma

parceria Estado-Sociedade em que o objetivo comum é superar as desigualdades e promover o desenvolvimento, incorporando a ideia de cidadania e equidade (FERREIRA, 1996).

A partir da Reforma Gerencial, surge uma nova visão de administração com novas práticas gerenciais, que:

[...] envolvia reconstruir o Estado, aumentar sua capacidade de desempenhar seu papel clássico de proteção dos direitos humanos, de defesa dos interesses da nação e garantia dos fundamentos macroeconômicos, assim como seu papel moderno de promoção da competitividade internacional do país e de proteção dos direitos sociais e dos direitos republicanos (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 16).

Dessa forma, para que a reforma de fato aconteça, o Estado deve abandonar a visão de assistencialismo e paternalismo e passar a definir metas que atendam aos anseios da população, que apresenta demandas crescentes. O Estado precisa se reorganizar realizando ações que resultem em diminuição de custos, aproximação com a sociedade, definição de prioridades e monitoramento de resultados. No entanto, concretizar as transformações necessárias não é tarefa fácil, pois envolve mudança de mentalidade e de práticas que estão consolidadas na sociedade (CARDOSO, 2001).

Ferreira (1996), nessa mesma linha de raciocínio, ressalta que não é tarefa simples efetivar um processo de transformação que envolva mudança cultural, isso requer habilidade e liderança, pois é comum deparar com resistência e ambiguidades.

Nesse mesmo sentido, Bresser-Pereira (1996) afirma que é preciso capacidade de inovar para atender às novas demandas econômicas e sociais que emergem da sociedade e do próprio Estado e Bessa (2011) ressalta a importância de se buscar um novo modelo de desenvolvimento que tenha como pressuposto a construção de uma cultura de cooperação e a busca pela sustentabilidade e que, por meio de atividades dos agentes públicos, integre ideias democráticas e a proteção dos direitos humanos.

A literatura sobre o tema indica não haver dúvidas de que, com a Reforma Gerencial, o Estado se aprimora para melhor atender às demandas da sociedade, com o objetivo principal de se tornar mais eficiente.

No entanto, diversas pesquisas foram realizadas (FADUL; SILVA, 2008; ARAÚJO; PEREIRA, 2012; BRULON; OHAYON, ROSENBERG, 2012; FERRETI; TRES; LOUZADA, 2012; BIANCO; SOUZA; SOUZA-REIS, 2014) e trazem resultados que demonstram a dificuldade em se implantar integralmente os preceitos da NGP. Falta de preparo, de conhecimento e de interesse dos gestores, presença de traços patrimonialistas e

burocráticos e resistência dos envolvidos, são alguns dos entraves à implantação da reforma percebidos pelos autores.

Tais estudos mostram que ainda existem barreiras para que de fato a Reforma Gerencial aconteça nos moldes em que foi apresentada, mesmo já tendo transcorrido dezenove anos desde que ela foi proposta. Todavia, tais pontos precisam ser superados para que o Estado alcance a eficiência necessária ao atendimento de suas funções sociais e econômicas. A oferta de capacitação ou treinamento sobre o assunto pode ser um ponto de partida, uma vez que a falta de conhecimento é um dos obstáculos apresentados.

Bresser-Pereira (2010) afirma que a reforma gerencial é uma resposta à necessidade de elevar a eficiência e reduzir custos dos novos serviços sociais que passaram a ser requeridos ao Estado. Dessa maneira, “[...] a administração pública gerencial é um fator de legitimação política do Estado Social [...]” (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 112). O autor elenca os cinco objetivos que fazem parte do compromisso desse novo modelo de Estado: segurança, liberdade, bem-estar econômico, justiça social e proteção da natureza. Ressalta que, para atender a todas essas demandas, o Estado tem um elevado custo e é daí que surge a necessidade da Reforma Gerencial.

O Estado Social resulta em tornar pública a oferta de saúde, previdência e educação. E, além disso, a proteção ambiental é mais uma das missões imputadas ao Estado, explica Bresser-Pereira (2010).

Diante de todo o exposto, resta claro que a Reforma Gerencial surgiu com intuito de aumentar a capacidade de atendimento do Estado, perante as crescentes demandas apresentadas pela sociedade. Porém, assim como foi explicado por Cardoso (2001), muitas mudanças são necessárias, o que não se constitui em uma tarefa fácil, pois envolve uma nova forma de pensar.

Enfim, a Reforma é o meio para se alcançar um novo modelo de Estado, que tenha mais resultados e custe menos (BRESSER-PEREIRA, 2010; DENHART, 2012). E, analisando os objetivos, elencados por Bresser-Pereira (2010), pode-se perceber que as três dimensões da sustentabilidade, já descritas no tópico anterior, estão implícitas nesse novo modelo de Estado, que tem como missão garantir a justiça social, a proteção ao meio ambiente e o bem-estar econômico.

2.1.2 Sustentabilidade no setor público

Na esfera pública, algumas ações vêm sendo implantadas para incentivar práticas sustentáveis. A criação da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) é uma delas. Criada em 1999, por meio de um projeto, a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que agora é um programa, tem como objetivo a criação de uma cultura, que incentive os gestores públicos a adotar práticas de gestão socioambiental em suas atividades do dia a dia. (MMA, 2009). Desse modo:

Atualmente, o principal desafio da A3P é promover a Responsabilidade Socioambiental como política governamental, auxiliando na integração da agenda de crescimento econômico concomitantemente ao desenvolvimento sustentável, por meio da inserção de princípios e práticas de sustentabilidade socioambiental no âmbito da administração pública. (BRASIL, 2009, p. 30)

A A3P foi estruturada em cinco eixos temáticos: 1. Uso racional de recursos naturais; 2. Gestão adequada de resíduos; 3. Qualidade de vida no trabalho; 4. Sensibilização e capacitação de servidores; 5. Licitações sustentáveis. (BRASIL, 2009).

Alencastro, Silva e Lopes (2014) ressaltam que a inserção de um eixo sobre licitações sustentáveis na 5^a edição da A3P é uma das formas de consolidar um sistema de Compras Públicas Sustentáveis (CPS) no Brasil. Afirram, ainda, que as CPS surgem em virtude da importância dos órgãos governamentais como consumidores de bens e serviços e com isso a necessidade de criar guias e planos que orientem a gestão ambiental na esfera pública. As CPS visam inserir critérios de sustentabilidade nas aquisições de bens e serviços, além de também estimular que as empresas adotem práticas sustentáveis em seus processos produtivos.

Outras ações para consolidar as CPS, citadas pelos autores são: a) a criação de um catálogo de produtos sustentáveis; b) a elaboração, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), de um Guia de Compras Sustentáveis; c) a criação da Instrução Normativa 1 de 10 de janeiro de 2010.

A Instrução Normativa (IN) nº1 de 19 de janeiro de 2010 dispõe sobre critérios de sustentabilidade na contratação de serviços ou obras e na aquisição de bens pela Administração Pública Federal (BRASIL, 2010c).

Teixeira e Azevedo (2013) analisaram essa Instrução e suas implicações práticas como um instrumento de política pública voltado para o cumprimento da agenda ambiental pública e identificaram fatores responsáveis pelo não alinhamento dos critérios de

sustentabilidade na administração pública. Concluíram que há resistência em virtude da elevação de custos e que, em decorrência da grande quantidade de órgãos que atuam sobre as questões ambientais e a ausência de uma hierarquia, o trabalho dos gestores se torna mais complexo podendo desmotivar a internalização do viés ambiental.

Alencastro, Silva e Lopes (2014) também analisaram a implementação das CPS no âmbito do Poder Público Federal brasileiro. Consideraram as práticas adotadas pelos Ministérios, os quais estão diretamente ligados à cúpula do Poder Executivo. De acordo com os dados extraídos do portal de compras governamentais, quase 50% dos produtos classificados como sustentáveis, adquiridos entre janeiro de 2010 a julho de 2012, trata-se de um único produto: cartucho de tinta reciclado. Também constataram que as licitações sustentáveis estão mais concentradas no Ministério da Educação (MEC) e nos órgãos a ele vinculados e que a participação de outros órgãos do Executivo Federal é inexpressiva.

As licitações sustentáveis também foram objeto de estudo para Rossato e Bellen (2011), que buscaram apresentar as principais iniciativas nacionais e internacionais desse tipo de licitações que pudessem servir de exemplo para gestores e planejadores da administração pública no sentido de que a tomada de decisão seja voltada para uma prática sustentável.

Os autores ressaltam a importância do comprometimento das instituições bem como dos servidores que fazem parte delas para a construção e uma nova cultura na administração pública, que esteja voltada para a adoção de práticas sustentáveis nos diversos níveis de governo, “pois tão importante quanto ações educativas e de sensibilização, são as políticas públicas que promovem, regulamentam e cobram ações mais responsáveis” (ROSSATO; BELLEN, 2011, p. 3).

Rossato e Bellen (2011) afirmam que a administração pública deve assumir sua cota de responsabilidade em relação às questões ambientais, pois além de regular a economia ela também é participante no mercado e na qualidade de vida dos consumidores.

Ao longo do trabalho, eles citam exemplos de iniciativas internacionais e nacionais (no âmbito de estados e municípios) de licitações sustentáveis e concluem que a implantação desse tipo de licitação demonstra a emergência do tema e a importância das discussões acerca do assunto.

A Lei 12.349, de 15 de dezembro de 2010, é mais um esforço de inserção da sustentabilidade nas aquisições públicas. Entre outros fins, altera o texto do art. 3º da Lei 8.666/93, que passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do **desenvolvimento nacional sustentável** e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da imparcialidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 2010b, grifo nosso).

Outras legislações voltadas para as CPS são a IN 02 de 4 de julho de 2014, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MP), o Decreto nº 8.194, de 12 de fevereiro de 2014, o Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012 etc.

No intuito de inserir critérios de sustentabilidade no setor público também foi criada a Lei 12.305/2010 que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Decreto 5.940/2006, que dispõe sobre a separação dos resíduos recicláveis descartados pelas organizações públicas diretas e indiretas, bem como sua destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

Macedo, Ferreira e Cípola (2011) buscaram investigar o nível de sustentabilidade em cada Unidade Federativa (UF) e em cada capital, considerando a combinação entre aspectos social, ambiental e econômico. De um lado, o Distrito Federal e Vitória-ES alcançaram os melhores níveis de sustentabilidade nas três perspectivas e, por outro lado, Maranhão e Maceió-AL apresentaram-se como locais problemáticos em termos de sustentabilidade. E uma situação mais preocupante ainda, detectada pelos autores, é o caso de Alagoas e do Piauí, que tanto as UFs quanto suas respectivas capitais possuem desempenhos ruins, o que demanda intervenção urgente, como a criação de políticas que envolvam o governo federal, estadual e municipal.

Com o objetivo de analisar a gestão ambiental em um órgão de Santa Catarina – SC, Souza e Pfitscher (2013) analisaram as informações contidas em relatórios publicados e no Sistema Gerencial Ambiental e verificaram as estratégias ambientais do Órgão junto à sociedade. Constataram um nível regular de desempenho ambiental e que as práticas ambientais estão voltadas apenas ao atendimento da legislação. Referente às estratégias ambientais direcionadas à sociedade, também foi constatado um desempenho regular, embora algumas ações já estejam sendo executadas, como reduzir o consumo de papéis e copos plásticos, aquisição de coletores para coleta seletiva etc.

No âmbito educacional, a Constituição Federal (CF) de 1988, no inciso VI do § 1º do artigo 225, impõe ao Poder Público a obrigação de proporcionar a educação ambiental nos

diversos níveis de ensino (BRASIL, 1988). Nesse mesmo sentido, a Lei 9.795 de 27 de abril de 1999, que dispõe sobre a Educação Ambiental e institui a Política Nacional de Educação Ambiental, insere a educação ambiental como um componente fundamental e permanente em todas as modalidades e níveis de ensino da educação nacional (BRASIL, 1999). Posteriormente, a Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012, estabelece as diretrizes curriculares nacionais para a educação ambiental, que devem ser observadas por todas as instituições de ensino, da educação básica ao ensino superior (BRASIL, 2012a).

Atualmente, a inserção da educação ambiental nas instituições de ensino superior é um dos requisitos legais e normativos integrantes do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação elaborado pelo MEC.

Também é importante lembrar que a Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, lei de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, objeto deste estudo, traz em seu artigo 6º, entre as suas finalidades, a preocupação com a sustentabilidade:

[...]

II – desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais.

[...]

IV – orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal.

[...]

IX – promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente. (BRASIL, 2008).

Sob essa ótica, Palma, Alves e Silva (2013), investigaram como as questões relacionadas ao tema sustentabilidade estavam sendo tratadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), nos 17 cursos ligados ao eixo tecnologia, gestão e negócios. Concluíram que embora o IFRS traga em seus documentos a preocupação com o assunto, a inserção do tema acontece de diferentes formas por alguns professores, não havendo uma política que o integre à organização.

Os autores identificaram que, na maioria dos cursos, as disciplinas relacionadas à sustentabilidade não chegavam a 3% da carga horária total do curso. Também constataram a inexistência de diretrizes claras quanto à inserção da sustentabilidade nos cursos e nos câmpus do IFRS e que as ações que acontecem nesse sentido são pontuais e partem de iniciativas individuais de membros da comunidade. Sugerem que estratégias para sustentabilidade sejam

inseridas gradativamente e que necessitam de apoio e aceitação institucional, para que resultados mais efetivos sejam alcançados.

Outra revelação importante da pesquisa de Palma, Alves e Silva (2013) foi o desconhecimento por parte dos entrevistados do que realmente seja sustentabilidade e dos fatores ligados a ela, restringindo-se apenas ao aspecto ambiental e ignorando os demais, como social, econômico e cultural.

Nota-se que, nos órgãos públicos que foram citados, o tema sustentabilidade vem sendo aplicado ainda de forma incipiente, mesmo após a Reforma Gerencial em que pressupõe uma atuação diferente da Administração Pública, embora possa constatar a existência de esforços no sentido de trazer essa prática para o serviço público, como a criação da A3P e as normas que regulamentam e orientam as aquisições no setor público.

Ainda no sentido de incentivar o consumo consciente, mais recentemente, em fevereiro de 2015, foi publicada a Portaria nº 23, do Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão – MPOG, que estabelece boas práticas de gestão e orienta quanto ao uso de energia elétrica e água nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2015c).

Logo, faz-se oportuno analisar, além do cumprimento dos aspectos legais, o significado do termo sustentabilidade dentro da esfera da Administração Pública. E, sendo assim, um dos objetivos específicos deste trabalho é verificar se as políticas governamentais, no que tange às práticas sustentáveis, são de fato incorporadas pelos servidores do Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara e se a adoção de tais práticas está inserida na cultura da Instituição.

2.2 Cultura organizacional

O tema Cultura Organizacional, embora já estivesse presente na literatura antes da década de 1980, foi a partir daí que começou a ser enfatizado por meio de pesquisas, conferências, cursos, simpósios etc. (FREITAS, 1991; BARBOSA, 1996), despertando interesse no ambiente acadêmico e empresarial (FLEURY, 1989).

Apesar dos vários estudos sobre o tema, ainda não há concordância quanto ao conceito de cultura (PIRES; MACÊDO, 2006; SMIRCICH, 1983). Freitas (2012) esclarece que alguns dos papéis da cultura organizacional são:

valorizar o que é importante ali, estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, indicar senso de direção e propósito para os públicos internos e externos da organização, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar. (FREITAS, 2012, p. 38)

Para Fleury (1989, p. 6) a cultura

[...] é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalização as relações de dominação.

Smircich (1983) apresenta duas maneiras pelas quais a cultura pode ser desenvolvida nas organizações, sendo uma delas como uma variável organizacional (algo que a organização tem), que pode ser criada e alterada, uma ferramenta que pode ser utilizada estrategicamente para definir os rumos da organização. Nessa concepção, o desempenho da organização se dá em razão dos valores e crenças compartilhados entre seus membros e do compromisso que eles assumem. Essa visão pode ser identificada nos trabalhos de Pettigrew (1979) e Schein (2009). Para esses autores, a cultura pode ser gerenciada e o líder tem grande influência sobre ela.

Pettigrew (1979) conceitua cultura como um sistema de significados, público e coletivamente aceito, que age em determinado grupo em certo momento. Para ele, cultura envolve símbolo, linguagem, crenças, rituais, mitos e ideologia. O autor realizou um estudo longitudinal em uma escola identificando momentos importantes que repercutiram no funcionamento da instituição e no comportamento de seus membros. O objetivo era analisar o surgimento e o desenvolvimento de culturas organizacionais e, para isso, utilizou conceitos trazidos na antropologia e sociologia.

Segundo esse autor, o papel do empreendedor, que é qualquer indivíduo responsável por criar e gerenciar uma organização, vai além dos aspectos racionais e tangíveis da organização, que estes também são criadores de símbolos, ideologias, rituais, crenças etc., aspectos que compõem a cultura organizacional.

Schein (2009) ressalta que, como um conceito, cultura é abstração, porém as consequências advindas de sua interferência são bem concretas. Segundo ele, a cultura representa para um grupo o que a personalidade ou o caráter representam para uma pessoa. Ela guia e orienta o comportamento dos membros, por meio de normas que são compartilhadas e adotadas pelo grupo. Ao longo da vida, o indivíduo acumula uma bagagem cultural, seja na família, na escola, na comunidade ou em outros ambientes do seu convívio.

Dessa forma, a cultura está intrínseca ao indivíduo e evolui constantemente à medida que novos grupos são criados, emergindo daí novas culturas.

Nesse mesmo sentido, Rorato e Dias (2011) explicam que a cultura é um fator-chave para a compreensão das ações humanas, pois esta funciona como um padrão coletivo que expressa a forma de pensar, sentir e agir de grupos.

Schein (2009) explica que a cultura pode se manifestar em níveis diferentes, que podem variar entre manifestações abertas, tangíveis às suposições básicas, que são inconscientes que ele define como essência da cultura. Permeando essas camadas estão crenças, valores, normas e comportamentos retratados pelos membros da cultura. Os níveis classificados por ele são:

- a) Artefatos, facilmente observáveis, porém difíceis de serem decifrados. Incluem o que é visível ao grupo, por exemplo, ambiente físico, linguagem, tecnologia, a maneira como as pessoas se vestem, formas de comunicação, valores escritos, rituais, cerimônias, processos organizacionais etc.
- b) Crenças e valores expostos, que são as estratégias, metas e filosofias da organização.
- c) Suposições básicas, que concentra a essência de uma cultura. A solução de um problema que funciona repetidamente passa a ser aceita como verdadeira. A intuição passa a ser tida como realidade, aceita e compartilhada pelo grupo. Comportamentos diferentes deste passam a ser inaceitáveis.

A segunda concepção apresentada por Smircich (1983) é a cultura como metáfora, como uma raiz (algo que a organização é), em que as organizações são manifestações da consciência humana. Morgan (2007) explica que a metáfora é uma forma de simbolismo para o modo como o ser humano modela suas experiências e conhecimentos no meio onde vive, é uma maneira criativa de criar significados utilizando um elemento para compreender o outro (MORGAN, 2007).

Meyerson e Martin (1987), que adotam essa segunda perspectiva, entendem que a organização se constitui de valores, comportamentos e significados. Elas propõem três visões nos estudos sobre cultura organizacional: integração, diferenciação e ambiguidade, mais tarde, esta última veio a ser denominada fragmentação (MARTIN, FROST, 2001). Morgan (2007, p. 14) explica que “toda visão de mundo, ou paradigma metateórico, pode incluir diversas escolas de pensamento que, com frequência constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada...”. Para Morgan (2007), uma única metáfora não é

suficiente para captar integralmente a natureza da vida organizacional e o uso de metáforas múltiplas permite visualizar diferentes aspectos de uma situação, que possibilitará melhor entender a organização.

Corroborando esse raciocínio, Lewis e Grimes (2007) explicam que é possível alcançar um entendimento mais ampliado de determinado fenômeno por meio da metatriangulação, que parte da utilização de múltiplos paradigmas com vistas a explorar pontos de interação e disparidade. Ressaltam que, dessa maneira, é possível chegar a uma “teoria mais rica, contextualizada e multidimensional” (LEWIS; GRIMES, 2007, p.57).

Desse modo, as três perspectivas apresentadas por Meyerson e Martin (1987) são assim definidas:

- a) Integração: pressupõe a consistência das manifestações culturais e tratam a organização direcionada para o consenso e a transparência. A ambiguidade é negada, tida como um problema a ser sanado para alcançar a integração. Os líderes são considerados os principais criadores de cultura.
- b) Diferenciação: reconhece a consistência dentro de grupos, nos quais há consenso e transparência. Surgem as subculturas em decorrência de variáveis ambientais, sociais, de gênero, profissionais etc. Contradições e diferenças existem entre os grupos. A ambiguidade é canalizada. A cultura é formada por influências internas e externas à organização.
- c) Fragmentação: a organização está inserida em um ambiente de diversidade cultural, no qual estão presentes inconsistências entre as manifestações culturais, falta de consenso e ambiguidade. As mudanças acontecem constantemente.

Para Martin e Frost (2001), as perspectivas podem ser adotadas de forma isolada ou em conjunto e nesse sentido explicam que:

O certo é adotar a estrutura de múltiplas perspectivas que afirma que, em qualquer contexto organizacional, existem valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos (MARTIN; FROST, 2001, p. 242).

Nessa mesma linha de pensamento, Silva, Junquilho e Carrieri (2010) afirmam que imaginar a organização sob essas três perspectivas é considerar que, ao mesmo tempo, ela possui elementos de cada uma delas. Limitar a análise a um dos três paradigmas isoladamente não seria razoável, pois inibiria a superação de limites que cada um apresenta.

Freitas (1991) entende que a cultura organizacional é uma poderosa ferramenta de controle, por meio da qual se busca homogeneizar as formas de pensar e viver na organização, que cria para si uma boa imagem, ao defender que as pessoas são iguais, anulando diferenças e conflitos.

Schein (2009) explica que o ser humano necessita de estabilidade, consistência e significado e cita, como características da cultura, a estabilidade, que dificulta a mudança de cultura devido à previsibilidade que ela apresenta e que é valorizada pelo grupo, e a integração que vincula vários elementos (valores, clima, comportamentos) em um todo coerente.

Sobre a mudança de cultura, Freitas (1991) alega que não há um consenso entre os pesquisadores sobre essa possibilidade e, segundo ela, mesmo os que defendem que isso seja possível, reconhecem que é um processo complexo, dispendioso e traumático. Segundo a autora, “o que se entende por mudança cultural é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais” (FREITAS, 1991, p. 81). Fleury (1989) entende que seja possível gerenciar a cultura de uma organização, porém afirma que essa é uma tarefa difícil.

Pires e Macêdo (2006) afirmam que a cultura é fator-chave na compreensão das ações humanas. Para os autores, cultura indica a construção de significados partilhados entre as pessoas que pertencem ao mesmo grupo. Segundo eles, a cultura organizacional é que irá diferenciar uma organização da outra; ela é imprescindível para a formação das estruturas organizacionais. E acrescentam que a cultura legitima os valores, os quais se manifestam por meio de hábitos, rituais, mitos e crenças, presentes entre os componentes da organização e, dessa forma, consolidam normas comportamentais que são aceitas pelo grupo.

Freitas (2012) explica que elementos culturais como histórias, rituais, cerimônias, entre outros, reforçam os valores e esclarece que estes estabelecem padrões a serem alcançados e representam a filosofia da organização na busca por seus objetivos. Cabe ressaltar, ainda, a relevância da comunicação para o processo de criação, disseminação e consolidação do universo simbólico da organização (FLEURY, 1989).

Para Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas, em virtude da burocracia presente no seu funcionamento, tornam-se sistemas complexos. Segundo eles, há uma tendência à uniformização das organizações do setor público, bem como à centralização do poder. Além das características dos outros tipos de organizações, nas públicas nota-se o apego às rotinas e regras, a valorização excessiva da hierarquia, o paternalismo etc. Essas diferenças

são relevantes em vários aspectos, por exemplo, em aspectos relacionados a inovações e mudanças, na criação de valores e crenças dentro da organização e na definição de políticas de recursos humanos.

Carbone (2000) afirma que a Administração Pública brasileira reflete o “nossa” comportamento. “Há que se aceitar nos nossos vieses culturais e planejar a mudança dentro de rituais legitimados pela própria cultura” (CARBONE, 2000, p. 2). Ele identificou alguns fatores que dificultam as mudanças no setor público: burocratismo, paternalismo, autoritarismo/centralização, aversão a empreendedores, reformismo e “levar vantagem”.

Alcadipani e Crubellate (2003) fizeram um estudo, por meio da perspectiva epistemológica pós-moderna, em parte da produção nacional acerca da cultura organizacional brasileira, analisando artigos publicados entre 1991-2000, em periódicos e congressos. Eles identificaram algumas características comuns: grande influência da pesquisa de Hofstede, aceita de forma não problematizada pela maioria dos estudos analisados; recorrência a traços históricos da cultura, propondo uma continuidade até os dias atuais, sem identificar possíveis variações, renegando a heterogeneidade da cultura brasileira a um segundo plano; juízos de valor da cultura brasileira, atribuindo a ela um caráter de subdesenvolvida e atrasada.

Alcadipani e Crubellate (2003) afirmam que é de fundamental importância considerar a heterogeneidade presente na sociedade brasileira, e ressaltam que, uma vez ignorada, corre-se o risco de uma análise superficial do país e das organizações, podendo incorrer na falsa afirmação de uma única cultura organizacional.

Diante dessas considerações, o presente trabalho se propõe a analisar a sustentabilidade como um valor dentro de uma organização, cuja importância em se fazer tal análise pode ser explicada por Freitas (2012), ao dizer que, entre os temas indicadores de mudanças profundas no cenário sócio-organizacional que vêm sendo ou podem vir a ser incorporados nos discursos culturais está o da sustentabilidade, que exige uma nova forma de pensar e agir das organizações. De acordo com a autora, reivindica-se, nos dias atuais, a extensão do compromisso das empresas junto à sociedade e ao futuro na consolidação de uma filosofia que considere a relevância de aspectos duráveis e renováveis, que reveja conceitos como qualidade de vida, responsabilidade social, ambiente etc. Para ela, “cultura é contexto, o comportamento é, em parte, uma consequência dele e pode ser mudado” (Freitas, 2012, p. 80). A cultura tem o papel de orientar a missão da organização e é por meio dela que o grupo define sua visão de mundo.

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que, por valores organizacionais, entende-se o que é percebido pelos funcionários como as características da organização; são os princípios e crenças que, de acordo com seus membros, orientam o funcionamento da empresa. E no mesmo sentido, Freitas (2012) ressalta que são considerados valores aquilo que é tido como importante para o bom desempenho da organização e que se tornam guias para o comportamento no cotidiano organizacional.

Na visão de Freitas (2000), há uma tendência à extinção de valores tradicionalmente culturais integrados anteriormente, em virtude da redução de significados da religião, da moral, dos papéis sexuais, do declínio da ética e do incentivo ao consumismo e ao hedonismo, acarretando em uma fragmentação de valores e condutas pessoais.

Para se alcançar o objetivo do trabalho, serão identificados os valores explícitos, em nível de artefatos, conforme classificação de Schein (2009) e, posteriormente, será analisado o compartilhamento destes entre os servidores, considerando as perspectivas sobre cultura organizacional propostas por Martin e Meyerson (1987).

A seguir, serão apresentadas algumas pesquisas já realizadas que abordam a relação entre sustentabilidade e cultura organizacional.

2.3 Sustentabilidade e Cultura organizacional

Nesta seção serão apresentadas pesquisas de alguns autores que têm investigado a relação entre sustentabilidade e cultura organizacional.

Nessa direção, Takei, Oliveira e Carnielo (2012) analisaram as interações entre cultura organizacional e sustentabilidade, partindo de uma pesquisa exploratória e bibliográfica acerca desses temas. Chegaram à conclusão de que para a prática da sustentabilidade de modo consistente é necessária uma mudança cultural.

Para Carreira (2011), as organizações passam por diversas mudanças e necessitam se adaptar, seja para assimilar novas tecnologias, alcançar vantagem competitiva ou maximizar lucros. Um dos desafios com que as empresas vêm se deparando é um crescimento que não esbarre em questões sociais, ambientais e éticas, o que conduz a um debate sobre sustentabilidade e, nesse sentido, a autora buscou compreender e conceituar a mudança para sustentabilidade e analisar se a Gestão da Mudança é capaz de promover essa transformação de forma efetiva.

A autora explica que realizar mudanças organizacionais não é um processo simples, uma vez que as empresas são constituídas por pessoas, que têm valores, comportamentos e cultura. E acrescenta que a Gestão de Mudança, normalmente, resulta em investimentos altos, o que pode desmotivar empresas a seguir nessa linha. Além disso, aponta a falta de consenso em relação ao tema como um fator que eleva a complexidade sobre a mudança para sustentabilidade. Argumenta ainda que Gestão da Mudança voltada para a sustentabilidade está fortemente ligada à inovação e ao aprendizado e reforça o papel da liderança no sentido de criar um ambiente favorável para que isso aconteça.

Dentro dessa perspectiva, a autora supracitada esclarece que:

O que se quer dizer é que as práticas da empresa são a manifestação mais clara de sua cultura. Por isso, quando falamos em sustentabilidade, o que está realmente em jogo é uma mudança na cultura das organizações. Inovações que não rompem com o modelo produtivo vigente mostram que ainda não houve mudança cultural efetiva com visão de sustentabilidade (CARREIRA, 2011, p. 13).

Para ela, a sustentabilidade deve permear a organização como um valor e não se restringir a uma área específica ou processo; se embasadas em uma nova cultura, as práticas sustentáveis surgirão naturalmente e se tornarão arraigadas no comportamento das pessoas.

Fenker e Ferreira (2011) estudaram os fundamentos teóricos da sustentabilidade e explicam que, de um lado, existem as organizações que querem produzir e auferir lucros e, do outro, a sociedade que deseja consumir produtos e serviços. Porém, atender às necessidades de consumo, muitas vezes, acarreta danos ambientais, situação que se agrava à medida que o consumismo acelera, podendo comprometer a qualidade de vida na terra. A questão colocada pelos autores é quem deveria arcar com os ônus advindos do consumo: a sociedade ou as organizações? Esses autores entendem que a cultura e o sistema de crenças e valores da sociedade poderiam mediar a situação.

Leandro e Rebelo (2011) analisaram a responsabilidade social das empresas e sua relação com a cultura organizacional. Para as autoras, a cultura se constrói por meio de acumulação histórica e, assim como Carreira (2011), entendem que a mudança cultural é algo que acontece de forma muito lenta.

Na opinião de Leandro e Rebelo (2011), os *stakeholders* colaboradores são fundamentais na implementação da responsabilidade social e que esta não se trata de uma iniciativa individual e nem será plena se não for inserida nas práticas dos integrantes da empresa. Nesse sentido, a cultura organizacional pode facilitar ou inibir as práticas de responsabilidade social.

Nessa mesma linha, Munck e Souza (2009) também reconhecem a relevância do ser humano para legitimar e institucionalizar um paradigma sustentável e afirmam que uma gestão socialmente responsável só será possível se validada pelos *stakeholders* envolvidos.

Os autores explicam que esse paradigma sustentável emerge de mudanças ocorridas na sociedade, em que as instituições passam a ser cobradas pelo atendimento de questões sociais e ambientais que garantam a sobrevivência de gerações futuras. Dessa forma, modelos, normas e valores precisam ser recriados para atender às demandas da sociedade por mais qualidade de vida. E para legitimar essa nova atuação empresarial o homem, munido de seu capital humano social, é uma figura central.

Na visão de Beuron et. al. (2014), é fundamental analisar a sustentabilidade como uma questão cultural e comportamental que envolve todos os níveis da organização. Para eles, é importante que a empresa transmita os valores sustentáveis aos seus integrantes, de modo que estes venham a adotar práticas nessa direção, reproduzindo-as no seu convívio social e familiar.

No trabalho de Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009), os autores investigaram as diferenças e semelhanças no entendimento dos membros de uma organização sobre Sustentabilidade Corporativa (SC) e se a presença de subculturas ou os diferentes graus de conhecimento dos funcionários sobre práticas sustentáveis afetam esse entendimento. Na visão dos autores as respostas a esses questionamentos podem ajudar os gestores a desenvolver programas mais bem sucedidos de SC, bem como abordar melhor os aspectos de gestão de mudança.

A pesquisa foi realizada em uma organização australiana, envolvendo 255 participantes. Com intuito de identificar subculturas dentro da organização, eles utilizaram o Modelo de Valores Concorrentes (CVF) de Quinn e Kimberly (1984) e foram avaliadas quatro possibilidades de percepção dos funcionários: ênfase econômica, ênfase ambiental, ênfase social e visão holística.

Os autores chegaram à conclusão de que as subculturas organizacionais, bem como as diferenças no nível de conhecimento sobre as práticas de SC têm um impacto considerável no entendimento dos funcionários acerca da sustentabilidade.

Os resultados também sugerem que aqueles que têm baixa consciência acerca das práticas sustentáveis e que se inserem em uma subcultura que dá mais ênfase em valores hierárquicos e burocráticos estarão mais sujeitos a compreender a SC como sustentabilidade econômica.

Outro apontamento importante desse estudo se refere à importância da comunicação do conceito para o entendimento dos indivíduos, sendo este um fator relevante para implementar com sucesso a SC.

Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) também alertam que reconhecer a existência de subculturas organizacionais é um fator importante quando se almeja efetivar uma mudança cultural e acrescentam que, para isso, o envolvimento dos funcionários é essencial.

A pesquisa de Nalessos (2014), realizada com funcionários de uma empresa de telecomunicações, corrobora as alegações de Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009), no sentido de que membros de diferentes subculturas apresentam posturas e entendimentos diversos quanto à sustentabilidade e com relação à relevância da comunicação na difusão do tema.

A autora alega que a implantação da sustentabilidade envolve mudanças profundas na forma de atuação das pessoas, tanto em nível individual quanto coletivo e entende que a sustentabilidade deve permear a organização a ponto de influenciar seus colaboradores para práticas sustentáveis.

Marrewijk e Werre (2003) estruturaram uma matriz de sustentabilidade que envolve os 4P (Princípios ou sistemas de valores, Pessoas, Planeta e Lucro – *Profit* em inglês), com os diferentes níveis e múltiplas interpretações da SC. Partiram do modelo de sistemas de valores de Graves e escolheram seis dos oito núcleos propostos, por considerarem que eram mais relevantes no contexto da sustentabilidade e são eles: energia e poder; ordem; sucesso; comunidade; sinergia; e holístico. Para esses autores, uma vez que as organizações operam em diversos sistemas de valores dominantes, a SC se manifestará de formas diferentes.

A matriz 4P reflete as diferentes motivações para inserir a SC nas práticas da organização. No nível Energia e Poder não há ambição por SC, as ações nesse sentido se restringem ao atendimento a forças externas (legislação ou greve de consumidores). Com relação ao nível Ordem, a SC é vista como uma obrigação ou comportamento correto (MARREWIJK, WERRE; 2003).

O nível Sucesso prevê a integração entre os aspectos sociais, éticos e ecológicos na tomada de decisões, desde que isso possa resultar em ganhos financeiros (exemplo: melhorar a imagem). Um equilíbrio entre as questões ambientais, sociais e econômicas é previsto no nível Comunidade, em que as ações de SC vão além do atendimento aos aspectos legais e da maximização de lucros (Idem).

No nível Sinergia, Marrewijk e Werre (2003) ressaltam a busca por soluções funcionais, balanceadas, que resultem em valores sociais, econômicos e ecológicos; aqui a SC é vista como inevitável. Por fim, no nível Holístico a SC é integrada em todos os aspectos da empresa, que se preocupa com a qualidade e continuidade de vida no planeta.

Assim, explicam os autores, as condições de vida externas bem como os sistemas de valores (crenças, valores e comportamentos) dentro da empresa determinarão o grau de SC da organização.

Packalén (2010) afirma que é por meio da cultura que se formarão as bases para alcançar o desenvolvimento sustentável o qual abranja as dimensões ecológica, econômica e social. Na visão do autor, até então, há grande ênfase nos aspectos ambientais e que o público envolvido no debate sobre sustentabilidade não é constituído de pessoas comuns, normalmente são ativistas ambientais, meteorologistas e especialistas de diversos tipos.

Para o mesmo autor, o simples conceito de desenvolvimento sustentável é muito normativo, com isso corre o risco de se tornar uma ideologia e daí a importância do diálogo com a cultura, que pode possibilitar uma abertura para novas perspectivas. O autor é convicto de que apenas por meio de uma base ampla, que envolva os recursos da cultura, que não se restrinja a aspectos legais, econômicos e técnicos, é que se produzirá um desenvolvimento sustentável. Ele ainda completa que a mudança deve acontecer na cultura, na mente do ser humano e não apenas no ambiente físico externo.

Um ponto de concordância entre os autores é a relação íntima entre sustentabilidade e cultura organizacional. Em diversos trabalhos foi ressaltada a necessidade de mudança cultural para implementar a SC. Outro ponto de convergência, na maioria das pesquisas acima descritas, é a importância do envolvimento dos funcionários na implantação da sustentabilidade.

A seguir serão descritos os aspectos metodológicos adotados na pesquisa que descrevem o caminho percorrido para alcançar o objetivo inicialmente traçado.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Aqui serão apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa para identificar como a sustentabilidade se apresenta entre os valores do IFG – Câmpus Itumbiara e qual a percepção dos servidores em relação a ela.

Para isso, foram definidos objetivos, geral e específicos. O objetivo geral é analisar a sustentabilidade como valor no Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara.

Para alcançar esse objetivo, foi traçado um caminho a ser percorrido: a) levantar as políticas governamentais sobre sustentabilidade e verificar quais são adotadas pela organização; b) indicar os valores organizacionais presentes em documentos da Instituição e estabelecer hierarquia entre eles para os servidores; c) identificar projetos de sustentabilidade adotados pela Instituição e analisar o nível de aderência dos servidores aos projetos; d) avaliar a integração do valor sustentabilidade entre os funcionários.

3.1 Escopo da pesquisa

3.1.1 Delimitação da pesquisa

Em relação aos objetivos, a pesquisa é de caráter descritivo uma vez que o intuito é aprofundar a descrição de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Nesse tipo de estudo, busca-se observar, registrar, classificar e interpretar os fatos, sem que haja intervenção do pesquisador (ANDRADE, 2004).

Estudos descritivos requerem do pesquisador muitas informações em relação ao objeto de estudo (TRIVIÑOS, 1987). Para isso, a coleta de dados será feita por meio de pesquisa documental, observação e entrevistas.

No que tange à finalidade, a pesquisa é de natureza aplicada. Andrade (2004) esclarece que a pesquisa aplicada é de ordem prática e está relacionada com as ciências aplicadas. Estas se preocupam com a aplicação do conhecimento científico para a resolução dos mais diversos problemas.

Quanto ao método de abordagem, será o qualitativo, que visa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto aos princípios estratégicos, será utilizado o estudo de caso, abordagem de procedimento bastante empregada quando o objetivo da pesquisa é examinar questões contemporâneas, presentes em um cenário da vida real. Esse método se diferencia dos outros pela sua capacidade em trabalhar com vários tipos de evidências, entre elas, entrevistas, observações, documentos etc (YIN, 2005).

Faz-se relevante ressaltar que o intuito desta pesquisa, como já foi dito anteriormente, é aprofundar os estudos de Oliveira (2007) e Nalessio (2014), porém indo para outro ambiente organizacional.

3.1.2 Objeto de estudo

O estudo foi realizado no IFG – Câmpus Itumbiara, instituição pública, que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao MEC, e tem entre seus objetivos o de formar profissionais-cidadãos. Criado em 2008, o câmpus oferece cursos de nível médio e superior, além de cursos de Formação Inicial Continuada (FIC), bem como outros de formação profissional e tecnológica voltados a programas como Mulheres Mil e Bolsa-Formação.

A escolha da instituição se deve ao fato de ser uma organização com uma estrutura diferente das outras duas onde já foi realizada esta pesquisa por Oliveira (2007) e Nalessio (2014). A primeira diferença é por ser do setor público e a segunda grande diferença é por ser uma instituição educacional. O que torna ainda mais interessante é o considerável número de legislações que envolvem tais instituições, começando pela própria CF e indo até a lei de criação dos Institutos Federais.

Em 2014, a Rede Federal de Educação, da qual os Institutos Federais fazem parte, completou 105 anos. Passou por um grande processo de expansão que teve início em 2002, data em que somavam 140 unidades e chegando atualmente a um total de 562 câmpus.

3.1.3 Dados: fontes de coleta

Os dados foram coletados em duas etapas. A primeira, como fonte de dados secundários, foi a análise dos documentos organizacionais, bem como as publicações feitas no sítio da Instituição e redes sociais. Os documentos analisados foram: o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2012-2016, as Resoluções aprovadas pelo Conselho

Superior, os Planos Pedagógicos dos Cursos – PPCs, Projetos de Pesquisa e de Extensão, a Minuta do Regimento Geral e a Lei 11.892, que criou os Institutos Federais de Educação.

Os dados primários, segunda etapa, foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os servidores do IFG – Câmpus Itumbiara, exceto os que, por alguma razão, se encontravam afastados de suas funções ou que optaram por não participar. O tópico-guia (APÊNDICE A) utilizado nas entrevistas foi validado por Oliveira (2007), sendo que foi acrescentada uma questão, com o intuito de identificar qual a compreensão dos entrevistados em relação ao termo sustentabilidade.

As entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2015. Ao todo foram 84 entrevistas, com uma duração média de 10 minutos, totalizando 14 horas. Além dessas, foram realizadas três entrevistas, com a Diretora de Comunicação da Reitoria, com a servidora responsável pelas aquisições no câmpus e com uma das assistentes sociais.

Uma fonte adicional à segunda etapa foi a observação não participante, em que foram examinadas práticas de cunho sustentável que são desenvolvidas no dia a dia do câmpus, por exemplo, palestras, orientações quanto ao uso dos contratos, entre outros.

3.1.4 Tipos de análise

Os dados primários foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo clássica. De forma complementar, foi utilizada a estatística descritiva em relação às respostas colhidas com as entrevistas semiestruturadas feitas com os servidores do IFG – Câmpus Itumbiara. Bardin (1977) explica que a análise de conteúdo engloba três fases (pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial) que iniciam com a organização do material e vão até o tratamento dos resultados.

Quanto aos dados secundários, foi aplicada a técnica de análise documental. Em seguida, os dados coletados foram analisados e comparados por meio da técnica de triangulação de dados que, segundo Triviños (1987) busca alcançar maior amplitude da descrição, explicação e compreensão do que está sendo estudado, o que também permitiu averiguar critérios de coerência e consistência dos dados.

A utilização de diversas técnicas de análise pode proporcionar uma visão mais ampla da realidade analisada.

3.2 Limites da pesquisa

Apesar de ter sido empregado o devido rigor científico ao trabalho, o mesmo está sujeito a algumas limitações que devem ser levadas em consideração. A primeira refere-se ao princípio estratégico utilizado, o estudo de caso, que embora seja adequado à análise do problema, os resultados não podem ser generalizados.

Em relação à coleta de dados por documentos, Yin (2005) explica que o pesquisador pode entender de forma equivocada o conteúdo de um documento e, desta forma, é importante ter em mente que ele foi escrito com algum objetivo específico e direcionado a determinado público. Creswell (2007) aponta que muitas vezes os documentos podem ser imprecisos ou incompletos.

Quanto ao levantamento, segundo Hair Junior et al. (2005), em virtude de o participante saber que estão sendo coletadas informações sobre suas atitudes e comportamentos, existe a possibilidade que isso influencie nas respostas, tornando-as tendenciosas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Instituto Federal de Goiás

A seguir será descrito o histórico da Rede Federal de Educação, da qual o IFG faz parte e um breve relato sobre o perfil do Câmpus Itumbiara, objeto deste estudo.

4.1.1 *Histórico da Rede Federal de Educação*

A trajetória da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica tem seu início com a publicação do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, por meio do qual foram criadas dezenove Escolas de Aprendizes e Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito, nas capitais dos Estados, mantidas pelo Governo Federal, por intermédio do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio (BRASIL, 1909).

Em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública que passou a se encarregar dos assuntos relacionados ao ensino e com isso essas escolas passaram a pertencer a esse Ministério (BRASIL, 1930).

Alguns anos depois, as Escolas de Aprendizes e Artífices foram transformadas em Liceus Profissionais, conforme dispunha o art. 37, da Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, cujo fim era o ensino profissional de todos os ramos e graus (BRASIL, 1937).

Posteriormente, em 1942, foi publicado o Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, que estabelecia as bases de organização da rede federal de ensino industrial (BRASIL, 1942) e, dessa forma, os Liceus Industriais foram transformados em Escolas Industriais e Técnicas.

Anos mais tarde, em 1978, as Escolas Técnicas do Paraná, Minas Gerais e Celso Suckow, com sede em Curitiba, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, respectivamente, transformaram-se em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET's (BRASIL, 1978) e em 1994, com a publicação da Lei 8.948, de 8 de dezembro, as demais Escolas Técnicas iniciaram o processo de transformação para CEFET's, que deveria acontecer gradativamente, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação (BRASIL, 1994).

Vinte e sete anos depois de sua transformação em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, este se transforma em Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por meio da Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005. (BRASIL, 2005).

Até 2002, havia 140 unidades da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e, em 2005, o então Presidente da República Federativa do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, anunciou o Plano de Expansão da Rede, o qual previa a construção de mais 65 unidades. Em 2007, foi anunciado que seriam construídas mais 150 unidades, beneficiando o Distrito Federal e todos os Estados (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010).

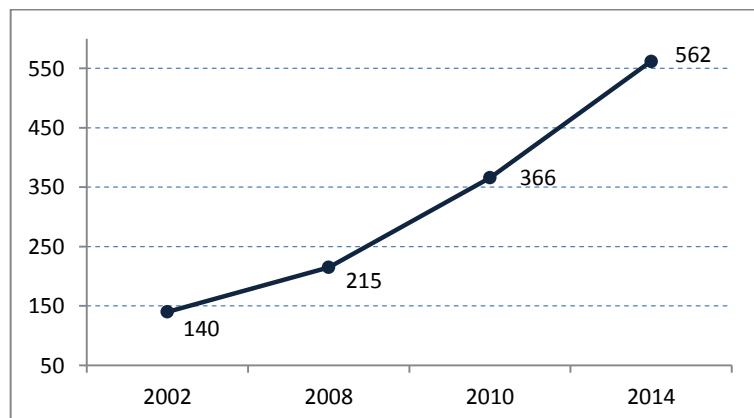
Em 2008, Lula sancionou a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IF's. Nesse documento ficou estabelecido que os CEFETs e as Escolas Agrotécnicas Federais (que tinham o foco no ensino profissionalizante agrícola), seriam integrados para se transformarem nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2008).

As exceções à regra se deram pelo CEFET - RJ, CEFET - MG, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR e das escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais, por motivos variados e específicos os quais não são úteis e tão pouco relevantes para este trabalho (BRASIL, 2008).

Posteriormente, o Colégio Pedro II foi incluído no rol da Rede Federal, mencionada acima, por meio da publicação da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012 (BRASIL, 2012b).

Atualmente, são 562 unidades dos Institutos Federais, conforme mostra o gráfico abaixo.

GRÁFICO 1 - Cenário da Rede Federal



Fonte: (MEC, 2015).

Este estudo está focado no Instituto Federal de Goiás, Câmpus Itumbiara, sobre o qual será discorrido a seguir.

4.1.2 *O Instituto Federal de Goiás – Câmpus Itumbiara*

O IFG conta hoje com 14 câmpus implantados nas seguintes cidades: Águas Lindas, Anápolis, Aparecida de Goiânia, Cidade de Goiás, Formosa, Goiânia (2), Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia, Senador Canedo, Uruaçu e Valparaíso.

O implantação do Câmpus Itumbiara faz parte da segunda fase de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, cuja criação foi autorizada por meio da portaria nº 693 de 9 de junho de 2008.

A cidade se destaca no segmento industrial, especialmente na agroindústria e o Câmpus foi planejado com base nesse perfil, visando capacitar pessoas para atender às demandas do setor. Atualmente, oferece três cursos superiores: Licenciatura em Química, Bacharel em Engenharia Elétrica e Bacharel em Engenharia de Controle e Automação. São ofertados também cursos de nível médio: Eletrotécnica e Química, sendo estes na forma de integrado integral e Agroindústria na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. Ao todo são aproximadamente 600 alunos matriculados nesses cursos. Além disso, são ofertados cursos de curta duração dos programas Pronatec e Mulheres Mil.

O câmpus também é polo do curso Técnico Subsequente ao Ensino Médio em Açúcar e Álcool, na modalidade de Educação a Distância (EaD), no qual tem em torno de 150 alunos matriculados.

Do quadro de servidores são 49 técnico-administrativos e 62 docentes, totalizando em 111 efetivos.

4.2 Sustentabilidade no IFG – Câmpus Itumbiara

Os documentos da organização estão permeados de orientações para a sustentabilidade. Como exemplo, entre os princípios da Instituição, elencados no PDI, está prevista a “atuação no desenvolvimento regional/local, privilegiando o atendimento às demandas sociais, a inclusão social e a proteção ambiental”. Consta ainda que, “[...] deve-se compreender como responsabilidade social do IFG a atuação em prol da inclusão social, do

desenvolvimento social e econômico justo e da defesa e da preservação do meio ambiente [...].”

Diversas ações e projetos são realizados no câmpus que convergem para a promoção de um desenvolvimento sustentável, englobando as dimensões social, ambiental e econômica. No entanto, na grande maioria, tais ações surgem de iniciativas individuais ou de pequenos grupos de servidores.

4.2.1 Ações voltadas para o aspecto social

Os projetos ou ações descritos a seguir estão voltados para o aspecto social da sustentabilidade. Sob essa ótica, Elkington (2012) explica que uma organização sustentável “considera o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza” (ELKINGTON, 2012, p. 123).

I. Projeto Conhecendo o IFG: previsto no PDI 2012-2016, como uma das atividades de extensão, o câmpus trabalhou com esse projeto, em 2014, voltado para estudantes de escolas públicas. O objetivo é aproximar o IFG dos alunos do ensino fundamental e médio, apresentando a instituição, seus cursos, ações e atividades oferecidas. Serve também como mecanismo para orientação profissional desses estudantes.

O câmpus recebeu três escolas da rede estadual, nos dias 19/03/2014, 15/04/2014 e 12/11/2014. No aniversário do câmpus foram convidados os alunos do grupo PETI – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, para que também participassem do Conhecendo o IFG.

Durante as visitas, os alunos participam de uma palestra, que normalmente é ministrada pela Direção-Geral, Coordenadores de Cursos ou professores convidados, na qual são apresentados os cursos oferecidos. Em seguida, visitam os laboratórios de química, física e indústria e, por fim, conhecem os demais espaços da instituição como biblioteca, academia etc.

O local em que o câmpus está instalado é uma das áreas mais nobres da cidade, em um bairro residencial afastado do centro. Em virtude disso, muitas pessoas, principalmente de bairros periféricos, ainda não o conhecem. Nesse aspecto o

Conhecendo o IFG é uma forma de apresentar o Instituto à comunidade e divulgar as oportunidades de formação que ele oferece.

- II. Passeio Ciclístico:** o câmpus, periodicamente, realiza o passeio ciclístico com a participação de alunos e professores. Há dois anos consecutivos que essa atividade vem sendo proposta para iniciar o ano letivo e, entre os objetivos, visa incentivar a prática de esportes e estimular uma vida mais saudável. Nessas duas edições participaram, em média, 60 pessoas.
- III. Campanha de arrecadação de doações para o Dia das Crianças:** realizada em outubro/2014, foram montados 81 kits com alimentos e brinquedos doados pela comunidade acadêmica e encaminhados a uma Associação que desenvolve um trabalho social com crianças carentes da periferia da cidade (IFG, 2015). Dias (2011) esclarece que doações feitas esporadicamente pela organização, não se configuram em ações de responsabilidade social e sim em filantropia.
- IV. Semana da Solidariedade Literária:** promovida por servidores da biblioteca do câmpus, no mês de dezembro/2014, o objetivo foi dar a oportunidade para pessoas que estivessem inadimplentes com a biblioteca regularizar seu débito por meio da doação de alimentos ou brinquedos, que foram doados a famílias carentes da cidade (IFG, 2015).
- V. Saúde em Foco:** consiste na elaboração e divulgação mensal de informativos relacionados à saúde bucal. A ação foi proposta pela odontóloga do câmpus e vem sendo praticada desde março/2015. O material é disponibilizado em murais, redes sociais e *website* da instituição.
- VI. Semana da Saúde:** várias atividades foram propostas para comemorar a data em 2014. Para os servidores, foi realizada uma palestra sobre prevenção de acidentes e primeiros socorros, em parceria com o Batalhão Bombeiro Militar da cidade. Também foi promovida uma tarde de palestra sobre prevenção e combate às doenças sexualmente transmissíveis – DST/Aids em parceria com o Núcleo de Ações Básicas (NABS) de Itumbiara e Departamento de Enfermagem

da Universidade Estadual de Goiás (UEG) que, na ocasião, aferiram a pressão dos interessados. Em 2015 o evento não aconteceu.

VII. Palestra Prevenção ao Uso de Drogas: realizada no dia 08/10/2014, pelo delegado titular do Grupo Especial de Repressão a Narcóticos (Genarc) de Itumbiara, com o intuito de orientar a comunidade sobre as consequências advindas do uso de drogas. A palestra foi direcionada aos alunos do ensino médio que, em sua maioria, é um público bastante jovem, em uma faixa etária entre 16 e 18 anos.

Além das ações mencionadas acima, vale ressaltar que o câmpus também vem trabalhando com os programas do Governo Federal, Mulheres Mil e Bolsa-Formação, ambos vinculados ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec.

O Bolsa-Formação “busca ampliar as oportunidades educacionais e de formação profissional qualificada aos jovens, trabalhadores e beneficiários de programas de transferência de renda” (BRASIL, 2015d). Desde 2012, o câmpus trabalha com esse Programa, chegando a ofertar 12 cursos na modalidade de Formação Inicial Continuada – FIC, no primeiro semestre de 2014.

De acordo com as informações recebidas do Coordenador Adjunto do Bolsa-Formação que atuou no Programa desde o julho de 2012 até o início de 2015, entre o segundo semestre de 2012 até o final de 2014 foram ofertadas 39 turmas, em diversos cursos FIC do Bolsa Formação no câmpus Itumbiara. Os cursos mais recorrentes foram: Inglês, Espanhol, Linguagem Brasileira de Sinais – Libras, Agente de Projetos Sociais, Eletricista Industrial, Programador de Dispositivos Móveis e Agente de Observação e Segurança.

Ao todo, segundo o coordenador desse período, foram 1.083 vagas, das quais 96% foram preenchidas. Dos alunos matriculados, 588 receberam certificado de conclusão, o que representa 56% dos inscritos.

Implantado no câmpus em 2011, o Mulheres Mil visa oferecer a mulheres que estão em situação de vulnerabilidade social e extrema pobreza o acesso à educação profissional e tecnológica. Estruturado sob os eixos educação, cidadania e desenvolvimento sustentável, está incluso no rol de ações do programa Brasil Sem Miséria.

Em fevereiro de 2012, iniciaram-se as aulas para as primeiras turmas, no Curso Básico de Processamento em Alimentos – Conservas e Licores de Frutas. Cem mulheres foram selecionadas e divididas em dois turnos (IFG, 2015).

Outros cursos foram ofertados nesse Programa, voltados para a qualificação profissional em diversas áreas: fabricação de produtos de limpeza geral e higiene pessoal; artesanato, manicure, que além do conteúdo específico e prático, trabalham disciplinas de matemática, português, empreendedorismo e ética.

Das 150 vagas ofertadas em 2014, 100% foram preenchidas e 84 alunas concluíram os cursos (56%). Em 2015, ainda não foram liberadas vagas para os Programas Mulheres Mil e Bolsa-Formação no IFG.

Cabe registrar também que, no âmbito de todo o IFG, diversas bolsas são disponibilizadas aos alunos, entre elas: Bolsa de Iniciação à Docência, Bolsa de Iniciação Científica, Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, entre outras. Além disso, parte do orçamento do IFG é destinada ao pagamento de auxílio financeiro a estudantes.

Em entrevista com uma das Assistentes Sociais do câmpus, ela explicou que, atualmente, todos os alunos matriculados nos cursos da modalidade integrado recebem o auxílio alimentação, por ser em regime de tempo integral; os alunos da EJA, que comprovem ter renda *per capita* de até 1,5 salário mínimo, recebem o auxílio permanência.

São ofertados, também, outros três tipos de auxílios aos quais todos os alunos podem concorrer por meio de edital, inclusive os que já recebem, ressalta a assistente social. Esses auxílios referem-se a transporte, alimentação e permanência. O primeiro é para o aluno que estuda em um só período, mas que em diversos momentos está no câmpus, seja para estudar, fazer dependência, participar de monitoria ou para realizar outras atividades.

O segundo auxílio tem o intuito de contribuir com as despesas de deslocamento do aluno para a instituição. Por fim, o de permanência “seria mais no sentido de comprar materiais pra ele estudar, vestuário...” (ASSISTENTE SOCIAL, 2015). Um dos requisitos para que o aluno concorra a um desses auxílios é que ele tenha renda *per capita* de até 1,5 salário mínimo.

Por fim, está em discussão no IFG a construção de uma política de assistência estudantil e, nesse sentido, foi elaborada uma minuta sobre o assunto, a qual ficou sob consulta pública no *website* da Instituição até dia 08/04/2015. O próximo caminho é a

submissão ao Conselho Superior, órgão máximo da Instituição para avaliação e aprovação, se for o caso.

Essa política de assistência ao aluno já vem sendo pensada há vários anos, segundo a assistente social entrevistada, a qual argumenta que:

[...] essa política foi pensada, numa forma mais ampla de assistência pra respaldar esse aluno, para que ele permaneça na instituição e tenha todo esse amparo de auxílio financeiro, estudantil, daqueles auxílios emergenciais em caso de alguma eventualidade, atendimento médico, odontológico, psicológico, porque a política ela não é feita somente pra assistentes sociais ela é feita pra uma equipe multiprofissional que engloba a assistência estudantil (ASSISTENTE SOCIAL, 2015).

Alguns programas previstos na minuta são: Transporte, Alimentação, Permanência, Vestuário Profissional, Atenção à Saúde, Apoio Psicossocial, Apoio Didático-Pedagógico etc. De acordo com o disposto no art. 2º do documento, a implementação da política visa garantir a qualidade de vida do estudante do IFG, elevar seu desempenho escolar e assegurar seu desenvolvimento psicossocial.

4.2.2 Ações voltadas para o aspecto econômico

A seguir serão descritas ações que estão mais relacionadas à perspectiva econômica da sustentabilidade, porém as duas últimas também estão relacionadas ao aspecto ambiental.

I. Compras Compartilhadas: no IFG é adotada a prática de compras compartilhadas, no intuito de buscar economia nas aquisições de produtos e serviços. Sempre que um câmpus vai efetuar alguma compra ou contratação, o procedimento inicial é consultar os demais câmpus, no sentido de apurar se há interesse na aquisição daquele item.

Espera-se, com isso, alcançar uma economia em diversas formas. Uma delas se refere às despesas com publicações no Diário Oficial da União, que serão necessárias em diversas fases do processo licitatório.

Outra vantagem percebida aqui é com relação aos descontos que podem ser alcançados tendo em vista o volume de aquisições, uma vez que as compras acontecem para todos os 14 câmpus e reitoria do IFG.

Uma outra vantagem é com relação ao tempo de execução, pois se cada câmpus executar suas licitações, pode ocorrer de, no mesmo momento, haver diversos servidores trabalhando no mesmo tipo de processo em câmpus diferentes.

II. Conscientização quanto ao uso de energia elétrica: a partir de julho de 2014, a coordenação responsável pela fiscalização do contrato de fornecimento de energia, adotou uma medida de conscientização quanto ao consumo de energia, por meio de envio de *e-mails* a servidores chamando a atenção para o desperdício que vinha sendo praticado. Diariamente, eram detectados lâmpadas e aparelhos de ar-condicionado ligados em ambientes vazios. A coordenação, então, repassava essa relação e solicitava a colaboração de todos para uso adequado do bem. No entanto, essa prática durou pouco mais de um mês e atualmente o desperdício de energia continua sendo um problema para a instituição.

III. Conscientização quanto às impressões: o fiscal titular do contrato de reprografia afixou, no início de 2014, junto a todas as impressoras da instituição um informativo com o seguinte título: “Impressão Consciente – A boa impressão é a que fica!”, com informações sobre maneiras mais econômicas de se imprimir, como frente e verso e modo rascunho. Ao mesmo tempo, solicitava que fosse avaliada a real necessidade da impressão. O maior número de cópias e impressões é proveniente do setor de Recursos Didáticos, que é responsável pela execução desse tipo de serviço para os docentes do câmpus, os quais enviam as solicitações por *e-mail*. Sendo assim, o material de conscientização não alcançou esse público, uma vez que eles não têm contato direto com as impressoras.

No segundo semestre de 2014, foi constatado um considerável aumento no número de material impresso e alguns professores chegam a solicitar mais de 2.000 impressões por mês. Um dado importante, que talvez possa contribuir para esse número elevado de cópias que são solicitados é o fato de não haver nenhuma limitação ou normatização a respeito.

4.2.3 Ações voltadas para o aspecto ambiental

I. Arborização do câmpus: em abril de 2014, foi iniciado um projeto de arborização do câmpus. O plantio das diversas mudas, que foram doadas por uma empresa da cidade, além da finalidade de paisagismo, visava proporcionar um clima mais agradável e contribuir com o meio ambiente. A ação foi proposta pela Direção-Geral, realizada em conjunto com a Coordenação de Apoio Administrativo e Manutenção – CAAM.

Inicialmente, em torno de vinte mudas foram plantadas, entre elas oitis (*Licania Tomentosa*), ipês (*Tabebuia*) e pata-de-vaca (*Bauhinia Fortificata*). Posteriormente, a CAAM, por intermédio de um dos servidores da instituição conseguiu a doação de outras mudas que também foram plantadas no câmpus. Além das árvores, também foram cultivadas outras plantas, com fins mais decorativos, que foram cedidas pela Reitoria ao câmpus. O plantio foi organizado pela Direção-Geral, com a ajuda voluntária de duas servidoras e do coordenador da CAAM. A ação foi bem recebida pelos servidores e alunos da Instituição.

II. Palestra "Água - Um olhar sobre a situação atual e um apelo pelo uso racional e consciente": a atividade realizada no dia 24/03/2015, voltada para alunos e servidores da Instituição, em comemoração ao Dia da Água. De acordo com o professor de biologia que a ministrou, marca o início de um projeto que está sendo proposto por ele em conjunto com duas professoras, uma da mesma área de atuação dele e a outra de história.

4.2.4 Projetos de Ensino

I. Coral *Incantus*: trata-se de um projeto de ensino, proposto e executado por uma das professoras de artes do câmpus, cujo objetivo é possibilitar aos participantes, alunos, servidores e terceirizados, o desenvolvimento de atividades musicais. Teve início em 2014 e continua sendo executado em 2015.

II. Camerata de Violões e Violão no Câmpus: ambos também propostos pela mesma professora que dirige o Coral, são projetos voltados para alunos, servidores ou terceirizados. As pessoas que já têm habilidades com violão podem participar da Camerata e os que desejam aprender podem participar do Violão no Câmpus. No ano de 2014, um requisito para participar desses projetos é que os interessados já tivessem o instrumento. Em março de 2015, foram entregues 25 violões que haviam sido adquiridos pelo câmpus no final do ano anterior.

III. Musculação para servidores, alunos e terceirizados: com o intuito de proporcionar aos servidores, alunos e terceirizados a oportunidade de utilização da academia da instituição, foram abertas 16 vagas para os três turnos, matutino, vespertino e noturno. A ação partiu dos professores de educação física do câmpus, que visavam contribuir para a saúde da comunidade e, consequentemente, alcançar um melhor desenvolvimento no ambiente de trabalho.

4.2.5 *Projetos de Extensão*

I. Educação e cidadania: um aprendizado direcionado para superar dificuldades. Trata-se de um projeto de extensão, proposto por uma servidora que é assistente em administração em conjunto com uma professora, com o objetivo de ministrar aulas de reforço em disciplinas do ensino médio e fundamental e realizar orientações para inserção social. O público-alvo do projeto são crianças e jovens de 5 a 13 anos de idade, provenientes de famílias em situação de vulnerabilidade social. Além da interação com alunos, o projeto prevê contato com os pais e conta com a participação de duas voluntárias.

II. Atividade com Qualidade: de autoria de um dos professores de educação física, tem como público-alvo idosos, preferencialmente de baixa renda, que frequentam os Postos de Saúde Familiar – PSFs ou outro ponto de atendimento de saúde pública. O projeto visa, além de propiciar atividade resistida (musculação), propiciar a convivência social, entretenimento e lazer. Desde

outubro de 2014, a convite do autor do projeto, uma das professoras de artes do câmpus desenvolve uma atividade de coral junto aos idosos. Ao ser questionada sobre a participação no projeto, a professora afirma que:

[...] a proposta é oferecer pra eles uma atividade diferente, diferenciada daquilo que eles vivenciam no dia a dia né, porque a música, assim, a gente que é da área acredita que ela tem um poder, um poder que vai além do poder do quadro, do poder do caderno, que é um aprendizado, mas que também trabalha muito o lado emotivo da pessoa, o lado social da pessoa, de convivência ali em grupo [...] (E-47)

4.2.6 Projetos de Pesquisa

Além dos projetos de ensino, de extensão e das ações mencionados anteriormente, os professores desenvolvem diversos projetos de pesquisa, juntamente com alunos dos cursos de nível médio e superior, sendo que, em grande parte deles, está implícito o caráter social e/ou ambiental. Os projetos de Iniciação Científica relatados abaixo, propostos para 2014/2015, estão voltados para diversos aspectos, quais sejam: saúde do ser humano, fontes alternativas de energia, análise de contaminação da água que abastece a cidade e Educação de Jovens e Adultos – EJA.

- Determinação do teor de nitrato e nitrito de sódio em produtos cárneos através das técnicas de HPLC e eletroforese e otimização por análise de componentes principais;
- Análise de carbofurano em águas do Ribeirão Santa Maria utilizando partição à baixa temperatura e análise por cromatografia líquida de alta eficiência;
- Fenilcetonúria: Situação atual no estado de Goiás e metodologias de extração e análise de fenilalanina em alimentos;
- Caracterização físico-química e pesquisa de adulterantes químicos em leite informal comercializado no município de Itumbiara-GO;
- Microgeração solar fotovoltaicos conectados à rede: análise de desempenho de diferentes tecnologias por meio de programas computacionais;
- Desenvolvimento de um sistema de aquisição de dados de baixo custo para monitoramento e supervisão on-line aplicado à microgeração solar fotovoltaica conectada à rede;
- Análise técnica econômica da inserção de microgeração solar fotovoltaica conectada à rede elétrica para aplicações em residências populares;

- O ensino de química no curso técnico integrado em Agroindústria na modalidade PROEJA (IFG - Câmpus Itumbiara): construção de material didático.

Um projeto que também vem sendo desenvolvido no câmpus é o PET – Programa de Educação Tutorial, proposto por uma professora da área de Química que envolve alunos do curso de Licenciatura. O programa desenvolve atividades interdisciplinares, buscando integrar ensino, pesquisa e extensão.

Entre os seus objetivos, o PET visa trabalhar temas ambientais relacionados ao uso de agrotóxicos na região de Itumbiara, bem como outros assuntos voltados ao Meio Ambiente e Sociedade. O grupo também atua na oferta de cursinhos a alunos carentes com intuito de se alcançar a melhoria na qualidade da educação na cidade.

4.2.7 IFG Sustentável

No dia 20/03/2015 foi lançada a campanha IFG Sustentável e teve como marco o Dia Mundial da Água, comemorado no dia 22/03/2015. De caráter permanente e com o objetivo de incentivar o consumo consciente, a campanha prevê, inicialmente, a mobilização para a economia de água e energia, conforme disposto na portaria 23 do MPOG. A campanha, desenvolvida pela Diretoria de Comunicação da Reitoria, visa envolver todos os câmpus da instituição (IFG, 2015). A campanha tem sido divulgada nas redes sociais e por meio de *e-mails* direcionados aos servidores da Instituição.

De acordo com a Diretora de Comunicação – DC, a ideia da campanha surgiu em uma reunião realizada entre a PROAD e Gerentes de Administração, quando se discutia a portaria 23 do MPOG, surgiu o questionamento em por que não se pensar em uma campanha para todo o IFG. A PROAD então levou a ideia para a Diretoria de Comunicação Social que considerou que a portaria seria apenas o “estopim” motivador da campanha e, a partir daí seriam trabalhadas diversas temáticas da sustentabilidade, que poderiam servir para que o Colégio de Dirigentes aderisse a essa ideia e buscassem desenvolver ações nesse sentido em cada câmpus.

Segundo a DC, o conceito de sustentabilidade já está presente no IFG há bastante tempo, porém vem sendo trabalho de forma isolada ou por grupos de servidores nos câmpus. Como exemplo, citou a forma pela qual as aquisições vêm sendo realizadas, seguindo o princípio das licitações sustentáveis, quando adota a forma de compras compartilhadas que

visa à economicidade e, no caso da Diretoria de Comunicação, a priorização de itens que trabalham com papéis reciclados para a área de comunicação.

A campanha, que visa a uma mudança de mentalidade, tem buscado trabalhar de forma lúdica, com a divulgação de *posts* periódicos sobre o tema sustentabilidade, afirma a DC, ao explicar que, além das mensagens, estão sendo confeccionados adesivos, para reitoria e os câmpus, que serão afixados em computadores, elevadores, impressoras, interruptores, no sentido de conscientizar sobre o desperdício. Ressalta que não se trata de algo temporário, restrito à portaria 23:

Então é ação permanente, ela começa com essa portaria, nós vamos fazer, ao longo dos meses e das semanas, um *post* semanal relembrando a importância de ser sustentável, do consumo de água, de energia. Ela vem acompanhada de um material que está na gráfica que são os adesivos que a gente vai colocar fixados nas telas de computador, pra desligar o monitor ao sair, nos interruptores de lâmpadas pra desligar as lâmpadas ao sair, nos equipamentos de ar-condicionado, na hora que for sair desligue, próximo das janelas, se o ar tiver ligado feche a janela, feche a porta. E de alguns outros de conscientização, se a temperatura tá amena é mesmo necessário ligar o ar? (DIRETORA DE COMUNICAÇÃO, 2015)

Nota-se, pelo depoimento da DC que a campanha visa alcançar uma mudança de hábito, quando diz: “Então o intuito é esse, uma mudança de mentalidade, de hábitos, de percepção do ambiente de trabalho e, consequentemente, do mundo à volta”.

Em uma segunda etapa, a campanha prevê, de acordo com a DC, a conscientização quanto à preservação do patrimônio público. Ela afirmou ainda que a campanha tem sido muito bem recebida pela comunidade acadêmica e que a diretoria tem acolhido diversas sugestões.

4.3 Valores Organizacionais

Valores organizacionais podem ser entendidos como tudo aquilo que é considerado importante para o bom desempenho da organização e se torna guia para o desempenho no dia a dia da instituição (FREITAS, 2012). Conforme já dito anteriormente por Tamayo e Gondim (1996), tais valores orientam o funcionamento da empresa.

Um dos objetivos específicos desse trabalho foi indicar os valores organizacionais presentes em documentos da Instituição e, para tanto, foi realizada análise dos documentos institucionais e dos conteúdos publicados na website, identificando-se 11 (onze) características citadas com maior frequência: Comunicação, Ética, Formação integral do cidadão, Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, Inovação, Respeito à

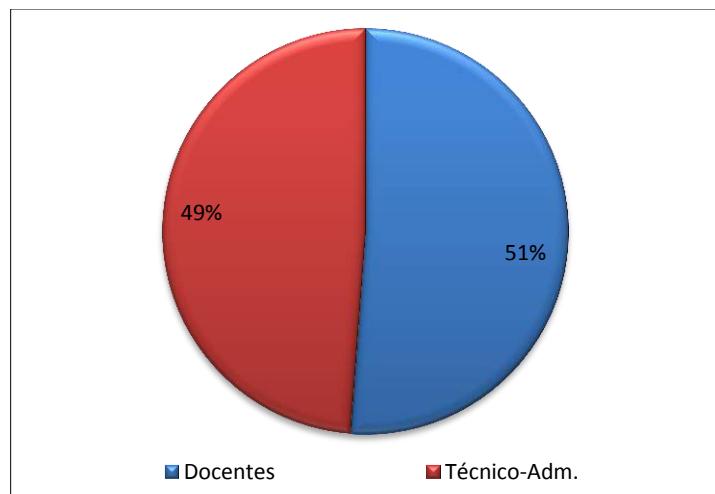
diversidade, Sustentabilidade, Qualificação dos servidores, Valorização do ser humano, Gestão participativa e Profissionalização das ações. Assim, para fins deste estudo, tais expressões foram assumidas como valores organizacionais.

4.4 Análise dos Dados

A proposta da pesquisa era entrevistar todos os servidores do IFG – Câmpus Itumbiara, no entanto alguns deles se encontravam afastados de suas atividades. Dos 111 servidores 84 (76%) foram entrevistados. Uma professora está em exercício provisório no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais e 13 servidores, entre docentes e técnico-administrativos, estão afastados pelos seguintes motivos: licença maternidade (2), capacitação (1), pós-graduação *strictu sensu* (8), doença (2). Quatorze servidores optaram por não responder à pesquisa.

Do total de entrevistados, 41 são técnico-administrativos e 43 são docentes.

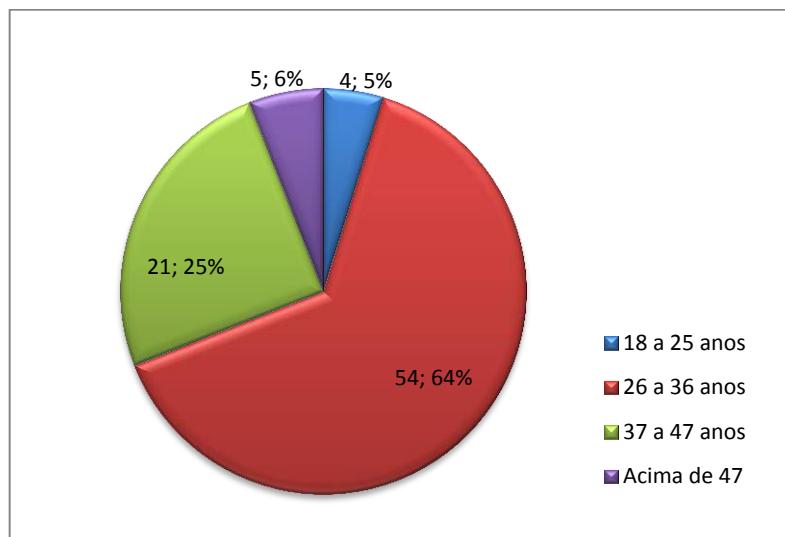
GRÁFICO 2 - Composição da amostra



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados

Dentre os entrevistados, 43 eram do sexo feminino e 41 do masculino, sendo que a maioria (64%) está na faixa etária de 26 a 36 anos.

GRÁFICO 3 - Faixa Etária



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados

Com relação ao tempo de serviço, 14% dos servidores tinham até 1 ano, 44% acima de 1 até 3 anos, 20% com mais de 3 até 6 anos e 21% acima de 6 anos de organização.

A primeira pergunta da pesquisa procurou identificar quais as características da Instituição eram consideradas importantes para os funcionários, que aqui foram tratadas como valores. Na lição de Tamayo e Gondim (1996), entende-se por valores organizacionais o que é percebido pelos funcionários como características da organização.

Obtiveram-se, então, 131 respostas que puderam ser agrupadas em 13 categorias, conforme Quadro 2, que também traz o significado atribuído, exemplo de citações literais dos respondentes e o número de comentários registrados para cada valor.

As principais características citadas foram “Qualidade do Ensino”, “Verticalização do Ensino”, “Ensino Técnico”, “Qualificação Docente”, “Gratuidade do Ensino” e “Responsabilidade Social”.

Nota-se aqui que o termo sustentabilidade não aparece como uma característica do IFG identificada pelos servidores entrevistados, apenas uma das perspectivas do termo, que é a social, foi mencionada pelos respondentes. Mesmo tendo ficado entre as cinco mais citadas, pode-se dizer que a responsabilidade social ainda está no nível de diferenciação, sob a perspectiva de Martin (2002), visto que não há consenso geral.

QUADRO 2 – Agrupamentos – O que caracteriza o IFG

Característica (categoria de análise)	Significado atribuído	Exemplo de citações dos respondentes	Número de comentários
Qualidade do ensino	Diz respeito à preparação do aluno para prosseguir em outros níveis da vida acadêmica, bem como para assumir postos no mercado de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • “Ensino de qualidade.” • “O que nos representa é a qualidade do ensino.” • “Ser uma escola técnica que oferece cursos de qualidade.” • “Educação de qualidade.” • “Oportunidade única de um ensino de qualidade.” • “Processo educacional.” • “Acho que o mais importante é a educação de qualidade.” 	26
Verticalização do ensino	Refere-se à proposta dos Institutos Federais em poder ofertar cursos que vão do ensino médio ao doutorado.	<ul style="list-style-type: none"> • “Na mesma instituição ter tanto o superior quanto o médio integrado.” • “Você vai do básico ao último grau, a gente pode chegar ao doutorado.” • “Possibilitar para os que desejarem continuarem os estudos na universidade através da verticalização do ensino.” • “Pode atacar tanto na parte de cursos superiores quanto de cursos técnicos.” • “Qualificação profissional em todos os seus níveis.” • “Formação de alunos tanto em nível médio quanto no superior.” 	18
Ensino técnico	Refere-se à oferta de cursos técnicos profissionalizantes	<ul style="list-style-type: none"> • “Quando eu penso em Instituto Federal eu penso em ensino profissionalizante; ensino tecnológico.” • “O que caracteriza é o foco na educação tecnológica.” • “Eu acho que são os cursos técnicos.” • “É o ensino técnico.” • “Profissionalização seja jovem, seja adulto.” 	13

(continua)

(continuação)

Qualificação dos docentes	Refere-se à titulação dos professores e ao compromisso desses com a Instituição.	<ul style="list-style-type: none"> • “Professores que são pessoas competentes, com formações diversas.” • “O quadro de professores que ele tem.” • “Professores qualificados.” • “Ter uma equipe boa de professores, professores qualificados, obviamente, mas também compromissados com a instituição.” • “O que diferencia é corpo docente.” • “Temos bons profissionais tanto em títulos quanto em vontade de fazer.” 	12
Gratuidade do ensino	Refere-se ao caráter gratuito da Instituição que possibilita o acesso de alunos das diversas classes sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • “Acho que são os cursos gratuitos para os alunos.” • “Ensino gratuito.” • “Uma instituição que ajuda a população carente de Itumbiara, porque é gratuito.” • “Oportunidade que dá pra algumas pessoas que não têm a condição financeira pra se manter em faculdades particulares.” • “Acho que é a questão de ser um ensino gratuito, aberto pra todos.” 	12
Papel social	Diz respeito à atuação do IFG no sentido de promover ações que visam à inclusão social e que elevam a qualidade de vida da comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu acredito que seja a humanização do Instituto.” • “É o seu veio social, sua interação com a comunidade.” • “Público que atende; atingir mais o pessoal de baixa renda; papel social do IFG eu acho importante, acho que é o que destaca.” • “Saber que é uma instituição sólida de educação que tem um comprometimento social.” • “Viés social que os institutos têm.” • “Toda uma estrutura pro aluno, assistente social, psicólogos.” • “Dá acesso pras pessoas que realmente não podem ter o estudo.” 	12

(continuação)

Formação integral do cidadão	Refere-se à formação ampla do indivíduo, de modo que esteja apto a atuar no mercado de trabalho e que desenvolva uma visão crítica.	<ul style="list-style-type: none"> “Capacitar pessoas, esses alunos, pra serem cidadãos de verdade, não só no trabalho como na sociedade.” “Papel que ele desempenha enquanto educador; ser uma instituição de preparar, não só o profissional, mas o cidadão.” “Além de uma formação técnica, inclusive faz parte do instituto em si, é uma formação humana no sentido amplo.” “Formação ampla do cidadão.” “Educação crítica; o aluno não é formado meramente um técnico, ele é um cidadão.” 	10
Ensino, pesquisa e extensão	Além de ofertar o ensino, os Institutos Federais proporcionam à comunidade a pesquisa e a extensão.	<ul style="list-style-type: none"> “O fato de ser uma instituição voltada pro ensino, pesquisa e extensão.” “Docência, pesquisa e extensão.” “Tem a parte da pesquisa, que as outras escolas não têm, que o instituto oferece e a extensão também.” “O instituto agora está tomando essa identidade e dando mais oportunidade para os servidores como um todo atuarem em outras áreas.” 	7
Capilaridade	Refere-se à expansão dos Institutos Federais para cidades do interior do país.	<ul style="list-style-type: none"> “Essa capilarização que é feita, principalmente em relação aos cursos técnicos.” “Levou muitos institutos pro interior do país, em lugares que é uma possibilidade muito pequena de haver uma universidade federal ou alguma coisa assim.” “Essa proposta de levar essa educação federal para o interior do país, na maior parte dos câmpus, é o que me chama mais atenção e eu acho mais inovador e louvável.” “Levar esse ensino técnico pra regiões que até então não eram muito assistidas.” 	7

(conclusão)

Desenvolvimento local e regional	Refere-se à contribuição da Instituição para alavancar o crescimento regional	<ul style="list-style-type: none"> “O IFG pra mim, além de formar as pessoas nos seus devidos cursos, contribui para o desenvolvimento do trabalho na cidade.” “Mecanismo que pode transformar a microrregião de Itumbiara.” “O que é importante é o desenvolvimento que o Instituto pode trazer para as regiões onde ele está instalado.” 	4
Infraestrutura	Refere-se à infraestrutura física da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> “A estrutura também, embora não seja a mais adequada, mas é uma estrutura boa que a gente tem.” “...excelente infraestrutura.” 	4
Ambiente organizacional	Refere-se a questões ligadas ao relacionamento entre os servidores e clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> “No geral, o ambiente organizacional em qualquer ambiente de trabalho é uma das coisas mais importantes.” “A convivência dos próprios funcionários.” “Uma relação melhor entre os servidores.” 	3
Qualidade de vida	Diz respeito à valorização do servidor	<ul style="list-style-type: none"> “Qualidade de vida que a gente tem, trabalhando nessa instituição aqui.” “Pra mim, especialmente, foi uma mudança de vida.” 	2

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados, adaptado de Nalesso (2014).

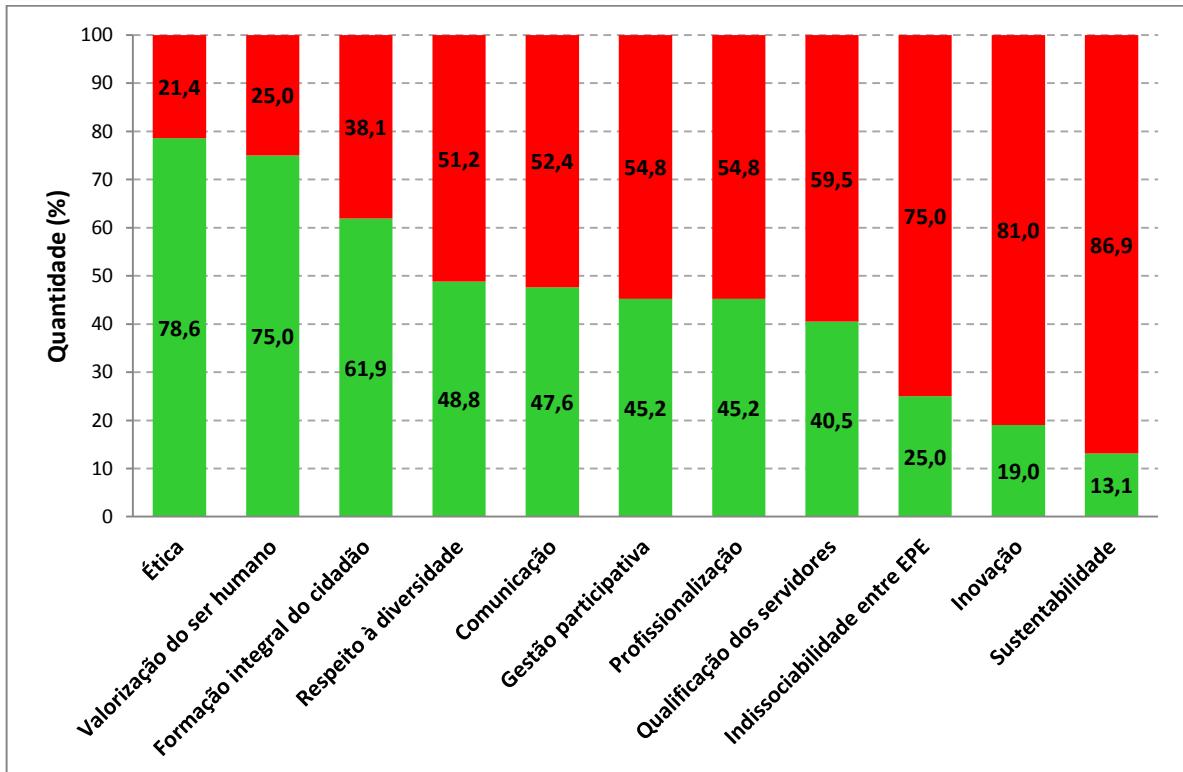
Vale ressaltar que as três características que foram mais citadas estão relacionadas a aspectos do ensino, sendo em primeiro lugar a qualidade. Importante destacar aqui algumas informações, de acordo com os resultados divulgados pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) 2013, o IFG – Câmpus Itumbiara é a escola pública com a maior média de desempenho na cidade e está em 5º lugar entre as escolas públicas do Estado.

Em seguida, cabe salientar que o curso de Licenciatura em Química foi avaliado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP/MEC em 2012 e alcançou nota 4, em uma escala de 1 a 5, sendo considerado um conceito “Muito Bom”. Finalmente, em 2014, o curso de Engenharia Elétrica também passou pela primeira avaliação pelo INEP/MEC e também alcançou nota 4.

Esses dados apresentados convergem com a resposta mais mencionada espontaneamente, demonstrando que há, de fato, uma preocupação da instituição com a qualidade do ensino que é ofertado.

Em seguida, propôs-se aos entrevistados uma hierarquização dos onze valores explícitos da Instituição, os quais foram identificados por meio da análise realizada nos documentos oficiais da organização e do conteúdo veiculado na *website*. Os respondentes deveriam numerá-los de um a onze, considerando um o mais importante e daí por diante.

GRÁFICO 4 - Hierarquização de Valores



Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Na hierarquização, os mais votados entre as cinco primeiras colocações, com mais de 50% das citações, foram: Ética (78,6%), Valorização do ser humano (75%) e Formação integral do cidadão (61,9%).

O lado oposto, os valores classificados entre as posições 6 a 11, com soma superior a 50%, foram: Respeito à diversidade (51,2%), Comunicação (52,4%), Gestão participativa e Profissionalização das ações empatadas (54,8%), Qualificação dos servidores (59,5%),

Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (75%), Inovação (81%) e somente em última posição a Sustentabilidade com (86,9%).

Pelos dados demonstrados no Gráfico 4, é possível perceber que a sustentabilidade é um valor com baixo reconhecimento pelos servidores, pois somente 13,1% dos entrevistados (11 pessoas) a classificaram entre os cinco primeiros lugares. Nas citações espontâneas, a sustentabilidade nem é citada pelos entrevistados como uma característica importante da Instituição, apenas uma de suas perspectivas é mencionada.

Muito embora a sustentabilidade seja um valor explícito nos documentos da organização, ele ainda não é reconhecido, plenamente, por seus membros assim como detectado no trabalho de Oliveira (2007) e Nalesso (2014).

Outro objetivo específico que buscou ser alcançado nesta pesquisa foi o de identificar projetos de sustentabilidade adotados pela Instituição e analisar o nível de aderência dos servidores aos mesmos. No entanto, aqui o que se percebeu é que, praticamente, não existem projetos ou ações institucionais sobre sustentabilidade. Existem sim muitos projetos e ações nesse sentido, mas em sua grande maioria partem de iniciativas individuais de servidores, seja por meio de projetos de pesquisa, de ensino, de extensão ou de ações vinculadas à atividade da área ou setor, no entanto, tais ações, muitas vezes, não chegam ao conhecimento dos demais servidores. Elas não estão conectadas a um programa, são propostas isoladas e não estabelecem qualquer articulação, a única linha que as une é a proposta de uma ação sustentável.

Similar ao que acontece no IFG, Palma, Alves e Silva (2013) também identificaram que, mesmo constando a preocupação com a sustentabilidade nos documentos do IFRS, não há uma política que integre o tema à organização, o qual vem sendo trabalhado de forma isolada por meio de ações individuais.

TABELA 1 - Nível de conhecimento sobre ações ou projetos de sustentabilidade

Conhece algum projeto de sustentabilidade do IFG – Câmpus Itumbiara	% Respondentes
Não	74%
Sim	10%
Conhece ações ou iniciativas individuais	14%
Disse que já teve no passado	2%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

A grande maioria dos respondentes (74%) não conhece nenhum projeto de sustentabilidade do Câmpus Itumbiara, nem mesmo ação ou iniciativa nesse sentido e somente 10% afirmaram saber de projetos nessa área. Os projetos citados por estes que disseram ter conhecimento foram: pesquisa em energia fotovoltaica de um professor da instituição (2); Conhecendo o IFG (2); Trabalho de Conclusão de Curso – TCC de um aluno do curso de química, que transformava óleo em sabão (1); coleta seletiva (1); Violão no Câmpus (1); e IFG Sustentável (2).

Parte dos respondentes (14%) afirmou que não conhecia projeto de sustentabilidade, porém sabia de algumas ações ou iniciativas individuais nesse sentido. A ação mais lembrada foi a de conscientização em relação ao consumo de energia elétrica (7) e, em seguida, a de arborização do câmpus (4). Também foram mencionadas as seguintes ações: conscientização em relação às cópias e impressões e do uso de água (1); aproveitamento de *banners* como cortinas (1); compras compartilhadas (1) e uso de lixeiras para coleta seletiva (1).

O IFG Sustentável foi citado apenas por duas pessoas, mas é importante ressaltar que mais de 70% das entrevistas foram realizadas quando o projeto ainda não havia sido divulgado fato que só aconteceu em 20/03/2015.

QUADRO 3 - Projetos ou ações de sustentabilidade

Projeto ou ação	Quant. Pessoas que Mencionaram
Conscientização quanto ao consumo de energia	7
Arborização	4
IFG Sustentável	2
Projetos de Pesquisa energia fotovoltaica	2
Conhecendo o IFG	2
Uso de lixeiras para coleta seletiva	1
Aproveitamento de <i>banners</i> para reduzir reflexo solar nas salas de aulas	1
Conscientização quanto às impressões e cópias	1
Conscientização quanto ao consumo de água	1
Compras compartilhadas	1
Projeto Violão	1
Coleta Seletiva	1
Trabalho de Conclusão de Curso - Transformação de óleo em sabão	1

Fonte: Autoria nossa, com base na coleta de dados.

Duas pessoas disseram que não sabiam de projetos de sustentabilidade, mas que, no passado, teve coleta seletiva de lixo. Já um dos entrevistados mencionou a coleta como uma

das ações de sustentabilidade. Na realidade, apesar de o câmpus já ter adquirido e implantado as lixeiras para tal procedimento, não tem sido realizada nenhuma campanha de incentivo a essa prática e nem está sendo atendido totalmente o que prevê o Decreto 5.940/2006, que é a destinação a associações ou cooperativas de catadores de lixo.

Nota-se que algumas ações acontecem pontualmente, não tendo um caráter contínuo, assim como o evento “Semana da Saúde” que foi realizado em abril de 2014, em comemoração ao Dia Mundial da Saúde, e não se repetiu em 2015.

Outras ações iniciaram no passado e, simplesmente, deixaram de ser executadas, a exemplo da coleta seletiva que na fala de dois entrevistados alegam: “Reciclagem de resíduos, foi uma tentativa pálida, dentro do que ainda pode ser realizado” (ENTREVISTADO 1); “Já foram adquiridos contêineres para coleta seletiva, mas não está sendo praticado” (ENTREVISTADO 21).

Mais um exemplo de ação que deixou de ser praticada foi a de conscientização quanto ao uso de energia elétrica. Os *e-mails* aos servidores, alertando-os em relação ao consumo consciente de energia deixaram de ser enviados. Ambientes vazios com luzes e aparelhos de ar-condicionado ligados continuam sendo um problema para a instituição.

Algumas ações institucionais que vêm sendo praticadas de forma contínua são: Projeto Conhecendo o IFG, Passeio Ciclístico e Compras Compartilhadas. Com relação à última, percebe-se que não há nenhuma divulgação fora da área específica de aquisições e contratos e só foi apontada como uma ação sustentável por uma servidora que trabalha diretamente nessa atividade.

Foi feito um desdobramento dessa pergunta no sentido de aferir se as pessoas conhecem o sentido pleno do conceito de sustentabilidade. Questionou-se, então, se tinham conhecimento de algum projeto ou ação de responsabilidade social promovida no câmpus. Dos 62 entrevistados (74%) que haviam dito não conhecer projetos ou qualquer ação de sustentabilidade, apenas 27 não mencionaram alguma ação de responsabilidade social.

O quadro 4 traz a consolidação dos dados, incluindo as respostas quanto às ações de responsabilidade social. Os projetos de Dança e Libras para servidores aconteceram em datas anteriores a 2014, razão pela qual não estão descritos no item 4.2.

**QUADRO 4 - Nível de conhecimento sobre projetos e ações sustentáveis –
2º. Questionamento**

Projeto ou ação	Quant. pessoas que mencionaram
Mulheres Mil	19
Atividade com Qualidade	14
Coral	9
Semana Solidariedade Literária	9
Arborização	9
Conhecendo IFG	6
Violão	6
Passeio Ciclístico	5
Musculação servidores, alunos e terceirizados	4
Pronatec	4
Campanha de Arrecadação Dia das Crianças	3
Conscientização Consumo Energia	3
Dança	3
Educação de Jovens e Adultos – EJA	3
Energia Fotovoltaica	2
Forma	2
IFG Sustentável	2
Aproveitamento de <i>banners</i>	1
Bolsas	1
Coleta Seletiva	1
Compras compartilhadas	1
Conscientização consumo de água	1
Doação de sangue	1
Libras para servidores	1
Palestra Prevenção ao Uso de Drogas	1
PET - Orientação ao uso de agrotóxico	1
Saúde em Foco	1
Semana da Saúde	1
TCC - Transformação de sabão em óleo	1

Fonte: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

A falta de clareza quanto à amplitude do termo sustentabilidade foi mais uma vez constatada com as respostas à última pergunta do tópico-guia. Algumas delas demonstraram um desconhecimento em relação a todos os fatores ligados ao tema. Na maioria das vezes, os respondentes se limitaram ao aspecto ambiental, como pode ser visto abaixo:

Creio que é trabalhar tentando gerar o menos de resíduo possível, tentar otimizar toda a matéria-prima, os recursos que a gente tem e assim, pra preservar o meio ambiente mesmo, seja papel, energia, tentar economizar e utilizar de melhor forma, não só economizar, mas usar certinho o que a gente tem, sem desperdícios (ENTREVISTADO 26).

Pra mim é a integração do ser humano com o meio ambiente, usufruindo dos recursos naturais degradando o menos possível, fazendo um reaproveitamento dos recursos (ENTREVISTADO 42).

Entendo que é a relação do ser humano com os recursos naturais, eu imagino que é nesse sentido (ENTREVISTADO 68).

Sustentabilidade pra mim é usar os recursos naturais com mais racionalidade (ENTREVISTADO 78).

Eu entendo que é um meio que você não vai agredir a natureza, que você vai promover as ações, as melhorias, os projetos, mas que você vai ter condições de manter algo, mas sem agredir a natureza, então essa é a minha visão de sustentabilidade (ENTREVISTADO 84).

Alguns entrevistados se voltaram mais para o aspecto econômico do conceito:

Sustentabilidade é a gente conseguir fazer as coisas, usando alternativas pra poder economizar (ENTREVISTADO 48).

Eu acho que é tipo reaproveitar os recursos que a gente tem... Tipo não desperdiçar (ENTREVISTADO 51).

Sustentabilidade é gerir bem uma empresa pra ela produzir mais, gastando menos, assim, aplicando bem os recursos para não haver desperdício, pra aplicar nas coisas certas (ENTREVISTADO 83).

Palma, Alves e Silva (2013), que também realizaram uma pesquisa em um Instituto Federal de Educação, chegaram a essa conclusão. Resultado semelhante foi percebido no trabalho de Nalessio (2014). Outro ponto que merece destaque é que, segundo Carreira (2011), a falta de consenso sobre esse tema é algo que torna mais complicada a mudança para a sustentabilidade.

A pesquisa buscou investigar também se os entrevistados já haviam participado de alguma capacitação sobre o tema e foi constatado que 100% dos respondentes não tiveram nenhuma capacitação sobre esse assunto no IFG e apenas 14% informaram já ter feito algo nesse sentido fora da instituição.

Alguns autores afirmam que o envolvimento dos *stakeholders* é fundamental na implementação da sustentabilidade (LEANDRO; REBELO, 2011; MUNCK; SOUZA, 2009). Nesse sentido, talvez uma das ações iniciais a serem adotadas pelo IFG seja abordar o assunto junto à comunidade acadêmica, seja por meio de cursos, palestras ou treinamentos.

Quanto à verificação das políticas governamentais sobre sustentabilidade adotadas pela organização, que também é um dos objetivos específicos desse estudo, percebe-se que alguns esforços estão sendo despendidos nesse sentido, porém ainda há muito a ser feito.

No que tange às CPS, a Instituição como um todo já adotou algumas práticas que visam contribuir com essa ação, que são as compras compartilhadas e a utilização da modalidade de registro de preços nas licitações, que visam à economicidade nas contratações.

Em entrevista realizada com a servidora responsável pelas licitações no câmpus, esta citou algumas leis e decretos voltados para a inserção da sustentabilidade nas contratações públicas. Comentou sobre o art. 3º da Lei 8.666/1993, os decretos 8.194/2012 e 7.746/2012 e a IN 02/2014 da SLTI/MP. Ficou clara a preocupação em cumprir o que está previsto na legislação, porém explicou que algumas vezes as leis são muito superficiais e difíceis de serem atendidas.

Fez referência à IN 02/2014 da SLTI/MP, que dispõe sobre as regras para aquisição ou locação de aparelhos consumidores de energia e uso da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE). De acordo com essa Instrução, deve ser exigida a classe de eficiência “A” na ENCE, nos instrumentos convocatórios, para as máquinas e aparelhos que estejam regulamentados pelo Programa Brasileiro de Etiquetagem – PBE (BRASIL, 2015b).

Questionou-se, então, se os requisitantes já não inserem nas especificações dos produtos essa classificação e ela disse que não e explicou que pode ser por falta de conhecimento da legislação mesmo.

Aqui nota-se uma diferenciação, pois as pessoas envolvidas com as aquisições se preocupam com essa questão da sustentabilidade, porém as que solicitam os produtos muitas vezes não têm essa preocupação.

Em relação ao Decreto 5.940/2006 que dispõe sobre a separação e destinação de recicláveis, o câmpus já implantou as lixeiras para que seja feita a coleta seletiva, no entanto esse material não está sendo destinado a associações ou cooperativas, conforme prevê o decreto.

No tocante à Portaria nº 23, do MPOG, que estabelece boas práticas de gestão e orienta quanto ao uso de energia elétrica e água, o câmpus já vinha direcionando alguns esforços nesse sentido, como a conscientização em relação ao consumo consciente de energia. Assim que foi publicada, a portaria foi divulgada a todos os servidores por *e-mail* e afixada nos murais.

No que diz respeito ao previsto no inciso VI, do §1º, do art. 225, na CF/1988 e na Lei 9.795/1999, quanto à inserção da educação ambiental nos diversos níveis e modalidades de ensino, pode-se dizer que o câmpus está cumprindo. Nos PPCs de Engenharia Elétrica, Licenciatura em Química e EJA em Agroindústria, as questões ambientais foram inseridas nas matrizes curriculares. Os PPCs dos cursos integrados de Química e Eletrotécnica não foram disponibilizados para análise e o do curso de Engenharia de Controle de Automação ainda está em fase de aprovação pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Cabe aqui, antes de finalizar esta seção, relembrar alguns resultados da pesquisa de Oliveira (2007) e Nalessos (2014), visto que um dos motivadores para a realização *desta* pesquisa foi o de ampliar as discussões sobre a influência da cultura organizacional na construção de um significado para a sustentabilidade, trazendo o estudo que já havia sido realizado pelas autoras em empresas privadas, para a esfera da Administração Pública.

Nas respostas espontâneas sobre o que caracteriza a organização, a sustentabilidade praticamente não é mencionada. Na hierarquização de valores, o tema, em nenhuma delas, está entre os cinco mais importantes. No caso do IFG, a sustentabilidade ficou em último lugar.

Com relação aos projetos de sustentabilidade ou responsabilidade socioambiental, nas duas empresas pesquisadas foram identificados diversos projetos bem formatados nesse sentido. No caso de Oliveira (2007), no âmbito social, a organização tinha uma Fundação que desenvolvia dois projetos nesse sentido e também desenvolvia projetos próprios. A empresa contava com uma política ambiental bem definida e diversos programas como Tratamento de Resíduos, Conservação de Energia etc. Além disso, a organização contava com um Comitê de Meio Ambiente, composto por oito funcionários de diferentes áreas de atuação que, entre outras atribuições, tem a de discutir problemas e propor melhorias relacionadas ao tema.

Nalessos (2014) identificou que a organização tem um Instituto que trabalha com diversos projetos voltados para educação e cultura. Na perspectiva ambiental, a empresa também possui vários projetos, por exemplo: descarte correto de materiais (pilhas, celulares, baterias); coleta seletiva de lixo; eficiência energética; redução de CO₂/plantio de árvores; gestão de resíduos etc., além de uma política ambiental.

Nas duas empresas, o nível de envolvimento com os projetos é muito baixo, sendo que alguns não chegaram nem a ser mencionados pelos entrevistados. No IFG, os projetos partem, em sua grande maioria, de ações individuais de servidores e as poucas ações que são institucionais não são muito lembradas ou reconhecidas como sustentáveis.

Aqui fica nítida a diferença com que os projetos se originam. No caso da pesquisa de Oliveira (2007) e Nalessos (2014), a sustentabilidade faz parte de uma política organizacional. Já no caso do IFG, isso ainda não está consolidado, de forma a integrar as ações institucionais.

Por outro lado, a campanha IFG Sustentável, relatada no item 4.2.8, pode ser um marco para essa mudança, pois ela visa disseminar os conceitos de sustentabilidade em todos os câmpus da Instituição. Em entrevista com a Diretora de Comunicação do IFG, ela ressaltou

que a campanha é de caráter permanente e visa alcançar uma mudança de hábitos e de mentalidade, ao evidenciar que:

Essa questão, por exemplo, da sustentabilidade nesse primeiro momento a gente vai fazer por etapas, é uma primeira etapa, mas é uma ação permanente. Na segunda etapa a gente já observou a necessidade de fazer, porque também é sustentabilidade, uma vez que eu não estou desperdiçando o recurso público e financeiro eu estou tornando aquilo sustentável, permanente, que é pra preservação do nosso patrimônio, então pra que os alunos não risquem carteiras, paredes, os servidores, não destruam portas, tenham é ali cuidado no trato dos equipamentos que usam e não destruam, porque a gente também vê carteiras novas, portas novas, quadros novos e janelas novas que estão deteriorando pelo vandalismo de poucos, que um vem escreve, outro vem e escreve atrás e aquilo fica, chega um ponto que fica inviável, então esse também não é um comportamento sustentável [...]

[...] a gente vai fazer isso sempre pra mudar essa mentalidade, pra pessoa não esquecer, que não é pela portaria, é algo constante, o dia que não tiver a portaria mais, a questão energética do Brasil e de água, hídrica tiverem melhores do que tiveram agora na seca né, que as pessoas não se esqueçam disso, isso é uma ação permanente, a redução de consumo é permanente, então vai sempre tá invocando isso daí, mas toma tempo.

Palma, Alves e Silva (2013) entendem que as estratégias de sustentabilidade devem ser inseridas gradualmente na instituição. A campanha IFG Sustentável, da forma que está proposta, pode alcançar bons resultados nesse sentido.

Carreira (2011) explica que, de fato, não é simples realizar mudanças organizacionais e ressalta que as práticas sustentáveis surgirão naturalmente se a sustentabilidade permear a organização como um valor.

QUADRO 5 - Comparativo dos resultados de pesquisas

Questão	Cargill – Oliveira (2007)	RDX Telecom – Nalesso (2014)	IFG
O que caracteriza a organização (respostas espontâneas).	Somente um gestor citou a responsabilidade socioambiental espontaneamente e nenhum funcionário do nível operacional mencionou aspectos ambientais da organização.	A sustentabilidade foi citada por 16 pessoas entrevistadas, o que representou 5,8% da amostra.	A sustentabilidade não foi mencionada, porém um de seus aspectos, que é o social, foi citado por 12 entrevistados, que representa 14% do total.
Hierarquização de valores explícitos extraídos dos documentos e das publicações da Instituição.	Dos doze valores identificados, a preservação ambiental foi classificada em 7º lugar para os gestores e em 6º para os entrevistados do nível operacional.	Dos doze valores identificados a sustentabilidade econômica ficou em 7º, a social em 9º e a ambiental em 12º.	Dos onze valores identificados a sustentabilidade ficou em 11º lugar.
Nível de conhecimento e participação dos entrevistados nos projetos de sustentabilidade	Os seis gestores entrevistados alegaram conhecer e participar de pelo menos um, embora seja um apoio esporádico que muitas vezes acontece na fase do planejamento e elaboração de recursos. No nível operacional 78% afirmaram conhecer, porém só 9% participam. Dois projetos identificados na pesquisa documental não foram citados pelos entrevistados.	Dos 18 projetos elencados, 8 são conhecidos por 5%, ou mais, dos respondentes e apenas 2 têm participação acima de 10%. Quatro projetos identificados na pesquisa documental não foram citados pelos entrevistados.	Os projetos ou ações, em sua grande maioria, partem de ações individuais de servidores.
Capacitação sobre sustentabilidade	Não constam esses dados no trabalho.	64% dos entrevistados já passaram por algum tipo de capacitação e 36% não.	100% não fizeram nenhuma capacitação nesse sentido no IFG e somente 14% fizeram algo fora da Instituição.
Integração do valor sustentabilidade na organização	Questões socioambientais parecem não ser um valor evidente e integrado entre os funcionários.	Pode-se dizer que a sustentabilidade está no nível da diferenciação, que ainda há um baixo envolvimento dos funcionários em relação aos projetos relacionados ao tema.	Pode-se dizer que a sustentabilidade está no nível da diferenciação, não está integrada entre os servidores da Instituição.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Oliveira (2007), Nalesso (2014) e na coleta de dados.

Nalezzo (2014) identificou que o maior índice de participação e envolvimento nos projetos de sustentabilidade está entre os funcionários que receberam capacitação ou treinamento sobre o tema. No caso da empresa pesquisada por ela, 64% dos funcionários já passaram por algum tipo de capacitação.

No caso do IFG, 100% dos funcionários não receberam qualquer tipo de capacitação nesse sentido por parte da Instituição e apenas 14% fizeram algo fora. Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) ressaltam que um fator importante para implementar a sustentabilidade é a comunicação do conceito para a compreensão dos indivíduos.

Enfim, dentre as três organizações pesquisadas parece que a sustentabilidade ainda não se configurou como um valor entre seus membros. Os dados analisados parecem não convergir para a perspectiva da integração, visto que não é percebido o consenso do termo.

Por último, considerando alguns aspectos da NGP, apresentada no início deste trabalho, os resultados aqui demonstrados sugerem que ela não está totalmente inserida nas práticas do IFG. No que se refere à orientação por resultados, por exemplo, entre as diversas ações de sustentabilidade que foram apresentadas, muitas delas não tiveram continuidade e simplesmente deixaram de ser executadas. Assim, similar ao que foi constatado na pesquisa de Bianco, Souza e Souza-Reis (2014), muitas ações não apresentam indicadores de medição de resultados. Entretanto, nota-se que no quesito “ensino” há uma preocupação em alcançar bons resultados, o que pode ser demonstrado pelas avaliações dos cursos e pelas notas do ENEM.

Nesse sentido, outro ponto a ser observado é com relação à redução de custos. Parece que não há um envolvimento geral dos servidores nessa causa. Também foram percebidos traços de assistencialismo que, de acordo com Cardoso (2001), dentro dos preceitos da NGP, devem ser abandonados.

Um ponto positivo, que converge para a implantação da NGP, é a busca de uma aproximação com a sociedade, que foi notada em diversas ações, como Conhecendo o IFG, Semana da Saúde, Programas Bolsa-Formação e Mulheres Mil e nos projetos de extensão propostos por servidores da instituição. Cardoso (2001) afirma que, para a concretização da Reforma, entre outras, o Estado deve propor ações de integração com a sociedade.

Bresser (2012) elenca os objetivos que estão inseridos nesse novo modelo de Estado: segurança, liberdade, bem-estar econômico, justiça social e proteção da natureza. Pelo menos um desses aspectos parece estar mais evidente nas políticas do IFG, o que se refere à justiça social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade é um tema que hoje permeia tanto o ambiente acadêmico quanto organizacional. Diversos eventos aconteceram ao longo da história, a fim de que se despertasse o interesse para a relação homem e meio ambiente. Desastres ambientais que chocaram o mundo serviram para alertar quanto aos impactos devastadores da ação do homem sobre a natureza e, consequentemente, sobre ele próprio.

Guimarães (2006) chama a atenção para as limitações do planeta e para a necessidade inadiável de mudanças que pudessem garantir a qualidade de vida da geração atual e das futuras. Segundo ele, é preciso avaliar tanto a degradação do meio ambiente, as desigualdades sociais e o uso indiscriminado dos recursos.

A sustentabilidade, na perspectiva do *Triple Bottom Line* de Elkington (2012), visa assegurar o equilíbrio entre as dimensões social, ambiental e econômica, de modo a assegurar um crescimento sustentável.

O presente trabalho teve como objetivo analisar a sustentabilidade como valor integrado no IFG – Câmpus Itumbiara. Para tal, foram consideradas as perspectivas propostas por Meyerson e Martin (1987).

Por valor, entende-se aquilo que é considerado importante para o bom funcionamento da organização e que se torna guia para o dia a dia da instituição (FREITAS, 2012).

Buscou-se com a pesquisa ampliar o debate sobre a influência da cultura organizacional na construção de um significado para a sustentabilidade, assim como já proposto por Oliveira (2007) e Nalesto (2014). A diferença é que o presente estudo foi trazido para a esfera da Administração Pública Federal, que nos anos 1990 passou pela Reforma Gerencial.

Tal Reforma, que foi inspirada nos preceitos da *New Public Management*, tem entre seus princípios a ideia de empreendedorismo, preocupação com o cidadão e busca de mais eficiência (OSBORNE; GAEBLER, 1997). O Estado, para atender às novas demandas econômicas e sociais que surgiam, precisava inovar (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A escolha do IFG – Câmpus Itumbiara, autarquia vinculada ao MEC, que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, se deu justamente pelo interesse em aplicar a pesquisa em outro âmbito organizacional. Além disso, a grande capilaridade dos Institutos Federais, que já somam 562 câmpus espalhados por todo o território nacional, demonstra a grandeza do alcance dessas instituições.

Alguns objetivos específicos foram traçados para se alcançar o objetivo geral desta pesquisa. O primeiro deles foi levantar as políticas governamentais sobre sustentabilidade e verificar quais são adotadas pela organização. Constatou-se que o IFG está caminhando para inserir tais políticas em seu cotidiano organizacional. Parte delas já foi inserida, a exemplo da educação ambiental nos conteúdos dos cursos. Em relação às compras sustentáveis, algumas práticas estão sendo adotadas nesse sentido.

O segundo objetivo foi indicar os valores organizacionais presentes em documentos da Instituição e estabelecer hierarquia entre eles para os servidores e, assim, foram identificados onze valores que são citados com maior frequência: Comunicação, Ética, Formação integral do cidadão, Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, Inovação, Respeito à diversidade, Sustentabilidade, Qualificação dos servidores, Valorização do ser humano, Gestão participativa e Profissionalização das ações.

Na sequência, os valores organizacionais foram assim classificados pelos servidores: 1º) Ética; 2º) Valorização do ser humano; 3º) Formação integral do cidadão; 4º) Respeito à diversidade; 5º) Comunicação; 6º e 7º) Gestão participativa e Profissionalização das ações empatadas; 8º) Qualificação dos servidores; 9º) Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; 10º) Inovação; e 11º Sustentabilidade.

O terceiro objetivo era identificar projetos de sustentabilidade adotados pela Instituição e analisar o nível de adesão dos servidores aos projetos. Aqui foram identificadas diversas ações voltadas para a sustentabilidade. No entanto, em sua grande maioria, partem de iniciativas individuais de servidores ou de pequenos grupos. Normalmente, são projetos de ensino, pesquisa ou extensão propostos por professores. Existem também ações propostas por servidores técnico-administrativos, dentro de sua área de atuação.

Constatou-se ainda que algumas ações são pontuais, só aconteceram uma única vez, e que muitos projetos não são conhecidos e outros nem identificados como voltados para a sustentabilidade.

Ao avaliar se há integração do valor sustentabilidade entre os servidores, identificou-se que, no caso do IFG, a sustentabilidade ainda não se encontra nesse nível, pois não é consenso em relação à importância desse valor e nem mesmo em relação ao significado do termo.

Outra constatação do trabalho foi de que não há clareza quanto ao significado integral do tema sustentabilidade. Na maioria das vezes, ela é reconhecida na perspectiva ambiental, algumas vezes na econômica e, muito raramente, na social. Nota-se que há uma necessidade de disseminar o tema em sua plenitude.

Esses dados corroboram os resultados da pesquisa de Palma, Alves e Silva (2013) e, de certa forma, os de Mota, Mazza e Oliveira (2013) constatando que as organizações brasileiras se encontram em um estágio incipiente de desenvolvimento sustentável.

As capacitações ou treinamentos, nesse sentido, podem influenciar na participação dos servidores nos projetos ou ações sustentáveis. Nalesto (2014) identificou que os funcionários que mais participam dos projetos são aqueles que receberam algum tipo de capacitação.

Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) ressaltam que a divulgação do conceito de sustentabilidade, para entendimento dos indivíduos, é preponderante na implementação de ações sustentáveis.

A oferta de atividades de capacitação pode ser uma forma de envolver os membros da organização que, na visão de Munck e Souza (2009), são imprescindíveis para convalidar e institucionalizar o paradigma sustentável.

Ao comparar os dados dessa pesquisa com as de Oliveira (2007) e Nalesto (2014), os quais também analisaram a sustentabilidade como valor em outras duas empresas, constatou-se que, nas três organizações pesquisadas, a sustentabilidade ainda não é um valor integrado entre os membros destas. O baixo envolvimento nos projetos de sustentabilidade é um ponto de convergência em ambas. Isso demonstra o grau de dificuldade em inserir a sustentabilidade na cultura organizacional.

Os dados da pesquisa também demonstram que alguns aspectos da NGP são percebidos no IFG, porém outros, como a preocupação com a redução de custos, parece ainda não ser uma preocupação geral dos servidores. A orientação para resultados foi percebida no que se refere ao ensino, porém em diversas ações de sustentabilidade não foi identificada.

Dado o exposto, espera-se que esta pesquisa ter contribuído para o debate acerca da sustentabilidade como um valor e a influência da cultura organizacional a fim de que isso ocorra. Uma recomendação à organização é que sejam promovidas capacitações aos servidores, no intuito de disseminar o conceito de sustentabilidade dentro das perspectivas do *Triple Bottom Line*, de Elkington (2012).

Sugere-se ainda que haja o incentivo da Reitoria no sentido de apoiar ações voltadas às práticas sustentáveis nos câmpus, tal qual está sendo feito com a campanha IFG Sustentável. No âmbito do câmpus, também pode ser trabalhada a institucionalização de projetos que tratem, por exemplo, questões como a economia de energia, água, cópias/impressões, a implantação efetiva de reciclagem de lixo etc.

Outra sugestão é com relação ao envolvimento da equipe gestora em práticas sustentáveis, visto que, de acordo com os resultados da pesquisa de Nalesto (2014), há uma relação entre a atuação das lideranças e o envolvimento dos funcionários nos projetos de sustentabilidade. Linnenluecke e Griffiths (2009) também ressaltam a importância do papel dos líderes nesse sentido.

Por último, parece um ponto que também merece atenção no IFG é com relação à comunicação, pois muitas ações e projetos que são desenvolvidos não chegam ao conhecimento dos servidores. Desse modo, recomenda-se que novas ferramentas de comunicação sejam avaliadas.

Uma das limitações desta pesquisa é o fato de se tratar de um estudo de caso, a partir do qual não se podem generalizar os resultados para outras organizações. Outra limitação diz respeito ao fato da pesquisadora fazer parte da instituição pesquisada, podendo com isso ter influenciado nas análises e na coleta das informações.

Aconselham-se, portanto, novas pesquisas, em outras instituições de ensino, dentro ou fora da Rede Federal de Educação, com intuito de comparar e complementar as análises realizadas. Outro aspecto importante a ser investigado é se os cursos oferecidos na Instituição de Ensino influenciam a adesão dos servidores à sustentabilidade.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Enap, 1997. 50 p. (Cadernos ENAP, n. 10).

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86. 2007. Edição especial comemorativa.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Rev. adm. empres.** [online]. 2003, v. 43, n.2, p. 64-77. 2003.

ALENCASTRO, M. A.; SILVA, E. V.; LOPES, A. M. D. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 207-35, jan./fev. 2014.

ALMEIDA F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1179-1199, set./out. 2012.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BARBIERI, J. C.; SILVA, D. da. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 51-82, 2011. Bimestral. Edição Especial.

BARBOSA, F. N. B.; CÂNDIDO, G. A. Práticas ambientais e suas relações com a competitividade e a sustentabilidade: um estudo de caso em empresa agroindustrial. In: ENCONTRO ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2012. CDROM.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Rev. Adm. Empres.** [online]. v. 36, n. 4, p. 6-19. 1996.

BESSA, F. L. B. N. Gestão pública orientada ao desenvolvimento sustentável e indicadores de desempenho socioambiental. **Cad. Fin. Públ.**, Brasília, n. 11, p. 159-185, dez. 2011.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BEURON, T. A. et al. Uma análise dos valores organizacionais sob a perspectiva da sustentabilidade: contribuições a partir da percepção dos empregados. **R. gest. sust. ambient.**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 165-184. abr./set. 2014.

BIDERMAN, R. (Org.); BETIOL, L. (Org.); MACEDO, L. S. V. (Org.); MONZONI, M (Org.); MAZON, R (Org.). **Guia de compras públicas sustentáveis:** uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BIANCO, M. F.; SOUZA, E. M.; SOUZA-REIS, A. M. A Nova gestão pública: um estudo do Pró-Gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 118-143, jan./abr. 2014.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909.** Cria as escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito, nas capitais dos estados. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930.** Cria uma Secretaria de Estado com a denominação de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d19402.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. **Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937.** Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L378.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2014

BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942.** Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=30374&tipoDocumento=DEL&tipoTexto=PUB>>. Acesso em 21 ago. 2014.

BRASIL. **Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978.** Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6545.htm>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, Seção 1, 9 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, Seção 1, p. 1, 28 abr. 1999.

BRASIL. Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná

e dá outras providências. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, Seção 1, 8 out. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm>. Acesso em 21 ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, n. 253, Seção 1, p.1, 30 dez. 2008.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 147, Seção 1, p. 3, 3 ago. 2010a.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nºs 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 240, Seção 1, p. 2, 16 dez. 2010b.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012. Estabelece as diretrizes curriculares nacionais para a educação ambiental. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, Seção 1, 16 jun. 2012a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10988-rcp002-12-pdf&category_slug=maio-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 10 maio 2014.

BRASIL. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. **Diário Oficial União**, Brasília, DF, Seção 1, 26 jun. 2012b. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1032411/lei-12677-12>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 5. ed. rev. e atual. Brasília: MMA, 2009. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2014.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21 Global**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>>. Acesso em: 6 abr. 2015a.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Declaração de Joanesburgo sobre desenvolvimento sustentável**: das nossas origens ao futuro: Brasília: MMA, 2002. (Relatório técnico).

BRASIL. Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão. Instrução Normativa nº 01 de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1,

Brasília, 2010c. Disponível em: <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br>>. Acesso em 30 de agosto de 2014.

BRASIL. Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão. SLTI/MP. **Instrução Normativa nº 02 de 2014**. Dispõe sobre regras para a aquisição ou locação de máquinas e aparelhos consumidores de energia pela APF direta, autárquica e fundacional, e uso da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE) nos projetos e respectivas edificações públicas federais novas ou que recebam retrofit. Brasília: MPOG, 2015. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/capacitacao/instrucao-normativa-de-eficiencia-energetica-no-02-2014.pdf>>. Acesso em 10 out. 2015b.

BRASIL. Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão. Portaria nº 23 de 12 de fevereiro de 2015. Estabelece boas práticas de gestão e uso de Energia Elétrica e de Água nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre o monitoramento de consumo desses bens e serviços. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, p. 67, n. 31, 13 fev. 2015c.

BRASIL. Presidência da República. Pronatec Brasil Maior gera emprego e renda em setores estratégicos da indústria. **Portal Planalto**, [online], 26 maio 2015d.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **RAE**, São Paulo, v. 50, n.1, p. 112-116, jan./mar. 2010.

_____. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n.4, p. 05-29, out./dez. 1999 – ENAP.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 07-40, jan./abr. 1996 – ENAP.

BRULON, V.; OHAYON, P. ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p. 265-284, jul./set. 2012.

BURSZTYN, M.; DRUMMOND, J. A. Desenvolvimento sustentável: uma ideia com linhagem e legado. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 11-15, jan./abr. 2009.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Coord.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001, p.16-19.

CARROLL, A. B. A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, jul./ago. 1991.

_____. Three-Dimensional Conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARREIRA, F. C. Sustentabilidade: é possível gerir essa mudança? In: ENCONTRO ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2011. CDROM.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **R. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CLAD. Uma Nova Gestão Pública para a América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 1, n.1, p. 121-144, jan./mar. 1999 – ENAP.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Tradução de Our common future. 1. ed. 1988. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COELHO, A. L. A. L.; GODOI, C. K. Coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade. **RGSA**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 70-89, set./dez. 2010.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, Rio de Janeiro. **Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**: de acordo com a Resolução n° 44/228 da Assembleia Geral da ONU, de 22-12-89, estabelece uma abordagem equilibrada e integrada das questões relativas a meio ambiente e desenvolvimento: a Agenda 21. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 1995.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE HUMANO, 1972, Estocolmo. **Declaração de Estocolmo sobre o Ambiente Humano**. Jun. 1972. Disponível em: <<http://www.silex.com.br/leis/normas/estocolmo.htm>>. Acesso em: out. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DÉCADA da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005.

DENHART, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: ENCONTRO ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2008. CDROM.

FENKER, E. A.; FERREIRA, E. Sustentabilidade: economia e ecologia sustentáveis? In: ENCONTRO ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2011. CDROM.

- FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 5-33, set./dez. 1996 – ENAP.
- FERRETI, R.; TRES, G. S.; LOUZADA, S. V. A implantação do modelo gerencial na Administração Pública Brasileira e a resistência à mudança: a análise da implantação do processo judicial eletrônico no Tribunal Regional do Trabalho na cidade de São Paulo. In: ENAPG, V, 2012, Salvador. **Anais ENAPG**. Salvador: 2012. CDROM.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n.1, p. 3-9, 1989.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./ set. 1991.
- _____. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Rev. adm. empres.**[online], v. 40, n. 2, p. 6-15. 2000.
- _____. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUIMARÃES, R. P. A ecopolítica da sustentabilidade e tempos de globalização corporativa. In: GARAY, I.; BECKER, B.K. (Orgs.). **Dimensões humanas da biodiversidade**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 23-56
- GÜLTEKIN, S. New public management: Is it really new? **International Journal of Human Sciences** [online]. 2011, v. 8, n. 2, p. 343-358.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUNT, C. B.; AUSTER, E. Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 2, p. 7-18, Winter. 1990.
- IIZUKA, E. S.; PEÇANHA, R. S. Análise da produção científica brasileira sobre sustentabilidade entre 2008 e 2011. **Revista de gestão ambiental e sustentabilidade**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./abr. 2014.
- INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2012-2016**. Goiás, 2015.
- JACOBI, P. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 118, p. 189-205, out. 2003.
- _____; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 21-50, jun. 2011. Bimestral. Edição especial.
- KEINERT, T. M. M. Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun. 1994.

LEANDRO, A.; REBELO, T. A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. **Revista Exedra**, p. 11-39. 2011. Número especial.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 33-65. (RAE-Clássicos).

LINNENLUECKE, M. K.; RUSSELL, S. V.; GRIFFITHS, A. Subcultures and sustainability on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, p. 432-452, 2009.

MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, A. F. R.; CÍPOLA, F. C. Análise do nível de sustentabilidade das Unidades Federativas do Brasil e de suas capitais: um estudo sob as perspectivas econômica, social e ambiental. **RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 73-89, set./dez. 2011.

MACHADO, D. Q. et al. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: um estudo da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 3, p. 183-200, 2012.

MAGRO, D.; PINTO, M. D. S. Os efeitos da nova gestão pública na produção do conhecimento científico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 78-89, jul./dez. 2012.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 177-206, 2011. Edição especial.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARREWIJK, M. van; WERRE, M. Multiple levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 107-119, 2003.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2, p. 219-251.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, 1987.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1117-1143, set./out. 2013.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 12-33. (RAE-Clássicos).

MOTA, M. O.; MAZZA, A. C. A.; OLIVEIRA, F. C. Uma análise dos relatórios de Sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: sustentabilidade ou camuflagem? **Revista BASE (Administração e Contabilidade) da Unisinos**, São Leopoldo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 1-14, jul./set. 2009.

NALESSO, A. C. **Cultura organizacional e sustentabilidade**: integração, diferenciação ou fragmentação? 2014. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia, 2014.

OLIVEIRA, A. C. de. **Responsabilidade socioambiental e integração**: o caso Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**: Nosso futuro comum. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991. 428 p.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64. 2012.

NASCIMENTO, L. F. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. In: ENCONTRO ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2007. CDROM.

OLIVEIRA, A. C. de. **Responsabilidade socioambiental e integração**: o caso Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais. 2007. 126 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1997.

PACKALÉN S. Culture and Sustainability. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 17, Issue 2, p. 118-121, March/April. 2010.

PALMA, L. C.; ALVES, N. B.; SILVA, T. N. Educação para a sustentabilidade: a construção de caminhos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 83-118, maio/jun. 2013. Edição Especial.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

- PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, Netherlands: Kluwer Academic Publishers. v. 25, p. 33-51, 2000.
- RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento Administrativo de uma Universidade Federal Brasileira. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, set./dez. 2011.
- ROSSATO, J.; BELLEN, H. M. Licitações Sustentáveis: um Levantamento das Iniciativas Adotadas na Administração Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. Rio de Janeiro, **Anais...** [S.I.]: 2011. CD-ROM.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 29. ed. Petrópolis: Vozes: 2001.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Organizado por Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2002. (Coleção Ideias Sustentáveis)
- SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das Organizações Sociais de saúde em São Paulo. **RAE**, v. 48, n. 3, p. 64-80, jul./set. 2008.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F C da C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: ENCONTRO ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2007. CDROM.
- SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.
- SEHNEM, S.; SANTOS JUNIOR, S.; DIAS, T. Sustentabilidade: uma análise dos artigos publicados nos eventos Anpad. **Anais II SINGEP e I S2IS**. São Paulo, 2013.
- SILVA, A. R.; JUNQUEIRA, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades de análise à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 17, n. 3, p. 211-225, jul./set. 2010.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and analysis organizational. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, 1983.

SOUZA, P.; PFITSCHER, E. D. Gestão e Sustentabilidade Ambiental: Estudo em um Órgão Público do Estado de Santa Catarina. *In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, VI, 2013, Bento Gonçalves. Anais 3Es.* Bento Gonçalves: 2013. CDROM.

SOUZA, M. T. S.; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade Ambiental: uma Meta-análise da Produção Brasileira em Periódicos de Administração. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, art. 6, p. 368-396, maio/jun. 2013.

TAKEI, R. B.; OLIVEIRA, A. L.; CARNIELLO, M. F. Interações entre sustentabilidade e cultura organizacional. **The 4th International Congress on University – Industry Cooperation** – Taubate, dez. 2012.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, p. 62-72, abr./jun. 1996.

TEIXEIRA, M. G. C.; AZEVEDO, L. P. A agenda ambiental pública: barreiras para a articulação entre critérios de sustentabilidade e as novas diretrizes da Administração Pública Federal brasileira. **REAd**, Porto Alegre, ed. 74, n. 1, p. 139-164, jan./abr. 2013.

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

VERGARA S. C.; BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: A organização necessária e possível. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Tópico-guia

Data: ____ / ____ / ____

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Tempo de IFG: _____ Tempo de Câmpus Itumbiara: _____

Cargo (área): _____

1. Para você, o que é mais importante e caracteriza o IFG?
2. No círculo apresentado, hierarquize os valores da organização, do mais importante para o menos importante, numerando-os de 1 a 11 (sendo 1, o mais importante e 11, o menos importante):



	Comunicação
	Ética
	Formação integral do cidadão
	Indissociabilidade entre EPE
	Inovação
	Respeito à diversidade
	Sustentabilidade
	Qualificação dos servidores
	Valorização do ser humano
	Gestão participativa
	Profissionalização

3. Conhece algum projeto de sustentabilidade do IFG? (Sim / Não)
 - 3.1 Qual ou quais?
4. Participa ou já participou de algum desses projetos? (Sim / Não)
5. Você participou de alguma atividade de capacitação para a sustentabilidade? (Sim / Não)
6. Na sua concepção, o que você entende por sustentabilidade?

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).