

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
GESTÃO PÚBLICA

FILIPE CESAR ALVES

**GOVERNANÇA AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE COMO VALOR – UM
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Uberlândia-MG

2026

FILIPE CESAR ALVES

**GOVERNANÇA AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE COMO VALOR – UM
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Jaluza Maria Lima
Silva Borsatto

Uberlândia-MG

2026

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

A474g
2026 Alves, Filipe Cesar, 1986-
 Governança ambiental e sustentabilidade como valor [recurso eletrônico] : um estudo de caso em uma universidade pública / Filipe Cesar Alves. - 2026.

 Orientadora: Jaluza Maria Lima Silva Borsatto.
 Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
 Modo de acesso: Internet.
 Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2026.5509>
 Inclui bibliografia.
 Inclui ilustrações.

 1. Administração. I. Borsatto, Jaluza Maria Lima Silva, 1976-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

 André Carlos Francisco
 Bibliotecário-Documentalista - CRB-6/3408



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1F, Sala 206 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: (34) 3291-6333 - www.ppggo.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 143, PPGGO				
Data:	Trinta de março de dois mil e vinte e seis	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	16:00
Matrícula do Discente:	12412GOM009				
Nome do Discente:	Filipe Cesar Alves				
Título do Trabalho:	GOVERNANÇA AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE COMO VALOR - UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: Cintia Rodrigues de Oliveira (UFU), Carlos Eduardo Artiaga Paula (UFV) e Jaluza Maria Lima Silva Borsatto, orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos, o(a) presidente da mesa, Prof^a. Dr^a. Jaluza Maria Lima Silva Borsatto, apresentou a Comissão Examinadora e o(a) candidato(a), agradeceu a presença do público e concedeu ao(a) Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do(a) Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o(a) senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado(a).

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos,

conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Jaluza Maria Lima Silva Borsato, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/03/2026, às 15:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cíntia Rodrigues de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/03/2026, às 15:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Eduardo Artiaga Paula, Usuário Externo**, em 30/03/2026, às 19:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **7127192** e o código CRC **CF1A0666**.

Agradecimentos

Agradeço, de modo especial, à minha querida esposa Ana Paula, meu amor, pela presença constante, pela compreensão nos momentos de ausência, pelo apoio incondicional nas alegrias e nas dificuldades, e por caminhar ao meu lado durante toda a trajetória do mestrado e na vida.

Aos meus pais, avós, sogros, em especial o José César (*in memoriam*), e demais familiares, pelos ensinamentos que moldaram quem sou e por compreenderem minhas ausências nos últimos anos. Aos amigos, minha gratidão pela paciência diante das viagens, cachoeiras e encontros aos quais muitas vezes não pude comparecer, em razão da dedicação aos estudos.

Ao Professor Valdir, que me acolheu em um momento de incerteza, pela confiança, pelas primeiras orientações e por ter me apresentado à Professora Jaluza, minha orientadora, pela condução cuidadosa da pesquisa, pela escuta sensível e pelo apoio constante até a conclusão deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Professora Cíntia e Professor Carlos, por aceitarem o convite e pelas contribuições qualificadas, que enriqueceram significativamente esta dissertação.

Aos colegas da Diretoria de Administração de Pessoal, especialmente da Divisão de Apoio Operacional, pelo incentivo diário e pelo apoio sempre que necessário.

A todos os colegas Técnico-Administrativos em Educação, que, mesmo não sendo tão valorizados quanto as demais carreiras do Executivo Federal, desempenham suas funções com competência, compromisso e excelência, contribuindo de maneira decisiva para a qualidade da educação pública.

Por fim, à Universidade Federal de Uberlândia, instituição que tanto me orgulha, onde trabalho, aprendo e me desenvolvo diariamente. Que a educação pública, gratuita e de qualidade continue sendo espaço de transformação social, de construção coletiva do conhecimento e de fortalecimento de valores orientados à sustentabilidade e ao bem comum.

RESUMO

Este trabalho analisa como a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, bem como identificar quais valores organizacionais são reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação. O estudo parte do entendimento de que a sustentabilidade institucional não se limita à existência de diretrizes formais, políticas ou normativas, mas depende de sua presença nas práticas organizacionais e na percepção dos membros da instituição. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem mista e caráter descritivo, que combinou análise documental de normativas institucionais e políticas ambientais com a aplicação de questionários aos servidores. Os resultados evidenciaram que a universidade dispõe de bases institucionais relevantes para a promoção da sustentabilidade, sinalizando compromisso formal com a temática por meio de políticas, programas e ações institucionais. Observou-se alinhamento entre os valores organizacionais percebidos pelos servidores e aqueles tradicionalmente associados à missão universitária, como compromisso social, qualidade do ensino e responsabilidade pública, mas menor reconhecimento dos valores ambientalmente desejáveis no cotidiano organizacional. Os resultados indicam que, embora exista uma estrutura institucional de governança ambiental e a sustentabilidade esteja formalmente presente nos documentos e políticas institucionais, ela ainda não ocupa posição central entre os valores organizacionais percebidos pelos servidores, evidenciando um distanciamento entre a sustentabilidade formal e a sustentabilidade percebida no cotidiano institucional. O estudo contribui para a compreensão da governança ambiental em instituições públicas de ensino superior ao demonstrar que a institucionalização formal da sustentabilidade não garante sua centralidade como valor organizacional, sendo necessárias ações de comunicação, capacitação e engajamento institucional para aproximar os valores declarados das práticas organizacionais.

Palavras-chave: instituições de ensino superior; governança ambiental; sustentabilidade; valores organizacionais.

ABSTRACT

This study analyzes how environmental governance at the Universidade Federal de Uberlândia relates to sustainability as an organizational value, as well as identifies which organizational values are recognized by *Técnicos Administrativos em Educação*. The study is based on the understanding that institutional sustainability is not limited to the existence of formal guidelines, policies, or regulations, but depends on its presence in organizational practices and in the perception of institutional members. This is an applied research study with a mixed-methods and descriptive approach, combining documentary analysis of institutional regulations and environmental policies with the application of questionnaires to staff members. The results showed that the university has relevant institutional foundations for promoting sustainability, indicating a formal commitment to the theme through institutional policies, programs, and actions. An alignment was observed between the organizational values perceived by staff and those traditionally associated with the university mission, such as social commitment, quality of education, and public responsibility, but a lower recognition of environmentally desirable values in everyday organizational practices. The results indicate that, although there is an institutional environmental governance structure and sustainability is formally present in institutional documents and policies, it still does not occupy a central position among the organizational values perceived by staff, revealing a gap between formal sustainability and sustainability perceived in everyday institutional practices. The study contributes to the understanding of environmental governance in public higher education institutions by demonstrating that the formal institutionalization of sustainability does not guarantee its centrality as an organizational value, making communication, training, and institutional engagement actions necessary to bring declared values closer to organizational practices.

Keywords: higher education institutions; environmental governance; sustainability; organizational values.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1- Categoria e Subcategorias de Análise - Valores Institucionais	49
Quadro 2 - Valores Institucionais da Universidade Federal de Uberlândia.....	49
Quadro 3 - Categoria de Análise - Governança Ambiental	51
Quadro 4 - Documentos institucionais analisados e suas dimensões	43
Quadro 5 - Políticas e práticas de governança ambiental identificadas em documentos institucionais e site da UFU, organizadas por categorias analíticas	53
Quadro 6 - Distribuição dos cargos dos participantes por nível de classificação e requisitos para ingresso	59
Quadro 7 -Valores organizacionais declarados mais presentes no cotidiano pelos TAEs UFU	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos participantes por gênero	58
Tabela 2 - Distribuição dos participantes por idade	58
Tabela 3 - Distribuição dos participantes por escolaridade	58
Tabela 4 - Distribuição dos participantes por cargo	60
Tabela 5 - Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na UFU	61
Tabela 6 - Valores institucionais hierarquizados pelos servidores TAE da UFU	65
Tabela 7 - Conhecimento das políticas e práticas institucionais de sustentabilidade ambiental pelos servidores TAE da UFU	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública

ESG – Environmental, Social and Governance

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IES – Instituições de Ensino Superior

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PIDE – Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão

PNEA – Política Nacional de Educação Ambiental

QS World University Rankings – Quacquarelli Symonds World University Rankings

SGAs – Sistemas de Gestão Ambiental

TAE – Técnico-Administrativos em Educação

THE Impact Ranking – Times Higher Education Impact Ranking

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos geral e específicos	18
1.3	Justificativa	18
2	Governança Ambiental e Valores Compartilhados nas IES.....	21
2.1	Governança ambiental	21
2.2	Cultura organizacional e valores compartilhados	30
2.3	Valores compartilhados e governança ambiental.....	35
3	Procedimentos Metodológicos.....	41
3.1	Problema de pesquisa	41
3.2	Escopo da pesquisa	41
3.2.1	Delimitação da pesquisa	41
3.2.2	Objeto de estudo	43
3.2.3	Fonte e coleta de dados.....	43
3.3	Definição da amostra	46
3.4	Análise dos dados	46
3.5	Definição das categorias de análise	47
3.5.1	Valores compartilhados	48
3.5.2	Governança ambiental	50
3.6	Limitações da pesquisa	52
4	Descrição dos Resultados	53
4.1	Práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela UFU no âmbito da sustentabilidade institucional.....	53
4.2	Visões dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre a presença e a integração da sustentabilidade como valor organizacional.....	57
4.2.1	Perfil dos respondentes.....	57
4.2.2	Valores organizacionais percebidos pelos servidores	61
4.2.3	Hierarquização dos valores organizacionais institucionais	65
4.2.4	Conhecimento das políticas e práticas institucionais de sustentabilidade ambiental	65
5	Discussão	67

5.1 Práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela UFU no âmbito da sustentabilidade institucional.....	67
5.2 Valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação.....	69
5.3 Convergências e distanciamentos entre a governança ambiental e a sustentabilidade ambiental como valor organizacional	70
6 Considerações Finais	74
Referências	77
Apêndice I – Instrumento de Coleta de Dados	85
Apêndice II - Produto Técnico Tecnológico - Curso para formação profissional	88

1 Introdução

A sustentabilidade ambiental tem se consolidado como um problema público de crescente relevância, figurando cada vez mais nas agendas políticas, formais e midiáticas ao redor do mundo. Esse aumento de interesse também se reflete na produção acadêmica, com o crescimento das publicações sobre o tema (Rohrich & Takahashi, 2019). No entanto, essa ampliação do debate ocorre em um contexto de tensionamento global com várias crises, marcado pela perda acelerada da biodiversidade, emergência climática, alterações econômicas e conflitos armados.

Esses desafios fragilizam o sistema multilateral e expõem a inação ou o desinteresse das lideranças mundiais em implementar soluções eficazes que nos aproximem das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030, 2024). Diante desse cenário, é interessante aprofundar a análise acadêmica sobre a sustentabilidade e seus desdobramentos, pois, ao fornecer base científica e previsão tecnológica, a academia viabiliza caminhos que integram desenvolvimento regional e sustentabilidade global (Tartaruga, Sperotto & Griebeler, 2019).

Embora a sustentabilidade tenha ganhado destaque nas últimas décadas, o conceito de governança ambiental no Brasil tem raízes históricas que remontam à década de 1930, com as primeiras normas voltadas à preservação ecológica. Ao longo do tempo, consolidou-se um complexo arcabouço legislativo e institucional que reflete as tensões entre o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental. Apesar de sua legislação ser considerada avançada, o Brasil enfrenta desafios significativos na implementação eficaz dessas normas, frequentemente em razão da visão predominante de crescimento econômico ilimitado, que gera impactos ambientais irreversíveis. Para enfrentar esses desafios, parece relevante adotar direcionamentos que priorizem Governança Ambiental orientada por responsabilidade coletiva e a consideração dos impactos ambientais nas decisões econômicas, especialmente em regiões vulneráveis (Vargas, 2021).

Desde a Conferência de Estocolmo, promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU), o Brasil tem avançado na elaboração de legislações e de mecanismos de proteção ambiental, estruturando um sistema de repartição de competências que estimula a participação social. Contudo, conforme aponta Vargas (2021), esses progressos não foram suficientes para evitar uma crise na gestão ambiental, marcada pela recorrente ineficácia das políticas públicas. Para o autor, uma governança ambiental eficiente exige a combinação de uma legislação sólida,

estruturas estatais capacitadas para implementá-la, participação ativa da sociedade civil e monitoramento permanente das políticas públicas.

A governança ambiental refere-se a um modelo de gestão dos recursos naturais e bens comuns que envolve a interação entre Estado, setor privado e sociedade civil, com o objetivo de administrar conflitos e promover o desenvolvimento sustentável. Surgido no contexto dos debates ambientais globais a partir da década de 1980, o conceito ultrapassa a regulação estatal e opera em múltiplas escalas decisórias, do nível local ao global. Contudo, segundo alguns autores, existe a necessidade de uma abordagem crítica, diante dos riscos de uso descontextualizado e de instrumentalização por interesses econômicos e políticos (Matarazzo, Quintão & Serva, 2021).

Embora a sustentabilidade ecológica e a preservação do meio ambiente sejam objetivos centrais da governança ambiental, as decisões políticas no Brasil frequentemente priorizam o crescimento econômico em detrimento das questões socioambientais. Esse fenômeno tornou-se mais evidente a partir da década de 1960, quando políticas voltadas à expansão agrícola e ao desmatamento passaram a prevalecer, resultando na intensificação dos impactos ambientais e na degradação de ecossistemas essenciais. O cenário atual exige uma resposta mais eficaz e um compromisso concreto com os acordos ambientais assumidos pelo país, especialmente em regiões ecologicamente sensíveis (Vargas, 2021; Zhouri, 2010).

A VIII Edição do Relatório Luz, elaborado pelo Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030 (2024), traz em sua apresentação, intitulada Agenda 2030 no Brasil: o descompasso com um sistema político insustentável, que o Brasil enfrenta desafios estruturais na implementação da Agenda 2030, refletindo um cenário de retrocessos e esforços insuficientes para alcançar o desenvolvimento sustentável. O documento destaca que apenas 22% das metas na América Latina estão em progresso satisfatório, e o país, historicamente visto como uma promessa de crescimento, não conseguiu consolidar avanços significativos e que o sistema político brasileiro, dominado por grupos que perpetuam desigualdades, tem fragilizado a implementação dos ODS. Segundo o relatório, em 2023, apenas 7,73% das metas aplicáveis ao Brasil tiveram progresso satisfatório, enquanto 23,8% regrediram e 25,59% permaneceram estagnadas. Apesar da reabertura de espaços para participação da sociedade civil e do fortalecimento das relações internacionais, muitos avanços representam apenas um retorno a indicadores de 2015 ou 2020, sem ganhos estruturais significativos.

Além disso, segundo o relatório (2024), dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) revelam que doze ODS continuam subfinanciados, demonstrando a discrepância entre as prioridades do Estado e o desenvolvimento sustentável.

O desmatamento na Amazônia caiu 62,2%, mas, no Cerrado, cresceu 67,7%, evidenciando a falta de políticas ambientais eficazes para proteção dos biomas e das comunidades indígenas, que continuam enfrentando ameaças, como o garimpo ilegal e a limitação da demarcação de terras.

Ainda de acordo com o Relatório Luz de 2024, para a recuperação da Agenda 2030 no Brasil se faz necessário o maior comprometimento estatal, especialmente diante da permanência de pautas regressivas no Legislativo. A tentativa de flexibilizar a fiscalização ambiental e a tramitação de projetos que restringem direitos, demonstram que o progresso sustentável ainda encontra resistência política.

Apesar disso, a proposta governamental de criação do ODS 18, voltado ao combate ao racismo, sinaliza um avanço no reconhecimento da desigualdade estrutural como um entrave ao desenvolvimento sustentável. A apresentação do Relatório Voluntário Nacional na ONU, alinhado ao Relatório Luz, representa um esforço de transparência e cooperação entre governo e sociedade civil. No entanto, os esforços precisam ser ampliados, acelerando a implementação de políticas públicas que garantam uma transição justa e inclusiva, com foco na resiliência climática, na justiça social e no fortalecimento da governança ambiental (Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030, 2024).

Nesse contexto, as organizações são importantes para a promoção de objetivos alinhados à sustentabilidade ambiental, sendo os valores organizacionais elementos fundamentais desse processo, pois contribuem para a construção da identidade institucional e orientam estratégias e práticas organizacionais. A cultura organizacional, ao consolidar princípios e normas compartilhadas, influencia diretamente a missão da instituição e a forma como seus membros interpretam comportamentos e decisões (Freitas, 2009). Conforme Schein (2022), os valores organizacionais constituem um dos níveis centrais de análise da cultura organizacional, atuando como mediadores entre pressupostos básicos e práticas observáveis.

Valores organizacionais são princípios compartilhados que estruturam a identidade da organização e orientam atitudes, comportamentos e relações de trabalho, influenciando diretamente a satisfação, o engajamento e o comprometimento dos indivíduos (Andrade, 2021). Quando esses valores são bem estruturados e coerentes com as ações institucionais, criam uma base sólida para o desenvolvimento organizacional, promovendo a internalização da sustentabilidade entre os trabalhadores e fortalecendo o compromisso institucional (Freitas, 2009). No entanto, a falta de alinhamento entre os valores declarados e as práticas adotadas pode gerar insegurança e resistência à mudança, o que pode dificultar a consolidação da sustentabilidade como um princípio organizacional (Andrade & Vasconcelos, 2020).

Além de orientar as práticas internas, os valores de uma organização também influenciam a imagem da instituição, funcionando como um referencial para seus *stakeholders*. A adoção de princípios como inovação, excelência e responsabilidade social favorece a reputação institucional e demonstra sua capacidade de adaptação às demandas de um ambiente em constante transformação. Esses valores são reforçados por meio de práticas culturais, como narrativas institucionais, rituais e normas, que consolidam a identidade organizacional e contribuem para a manutenção do engajamento dos trabalhadores e demais partes interessadas (Freitas, 2009). Nesse sentido, os valores de uma organização não apenas orientam a gestão e o comportamento interno, mas também têm uma função estratégica na construção de uma identidade institucional sustentável e socialmente responsável.

Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior (IES) são importantes na promoção da sustentabilidade, atuando como agentes de mudança por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão de suas próprias operações. Essas instituições, ao serem comparadas a microcosmos urbanos, possuem uma infraestrutura complexa e são responsáveis por áreas como abastecimento de água, energia, saneamento e gestão de resíduos. Assim, seu compromisso com a sustentabilidade se dá em duas frentes principais: na formação de profissionais que incorporem essa perspectiva em suas carreiras e na implementação de práticas sustentáveis em seus próprios *campi*. A adoção de Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) nas IES permite que essas instituições sirvam de modelo para a sociedade, demonstrando na prática como é possível aliar desenvolvimento institucional e responsabilidade ambiental (Tauchen & Brandli, 2006).

No âmbito da governança ambiental das IES, a incorporação dos valores institucionais torna-se um fator crítico para garantir o comprometimento da instituição com a sustentabilidade. A adoção de práticas ambientais eficazes não deve se limitar a diretrizes formais, mas precisa estar profundamente integrada à cultura organizacional. Para que isso ocorra, é importante que a alta administração estabeleça e reforce esses valores, garantindo que sejam assimilados por toda a comunidade acadêmica e ligados aos objetivos estratégicos de longo prazo da instituição (Andrade & Vasconcelos, 2020). Dessa forma, as IES podem não apenas promover a sustentabilidade internamente, mas também influenciar positivamente a sociedade ao demonstrar, por meio de suas ações, o efeito de uma gestão comprometida com a responsabilidade ambiental.

Nesse cenário, destaca-se a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação, integrante da Administração Federal Indireta. Criada em 1969 como Universidade de Uberlândia e federalizada em 1978, a instituição possui

sete campi distribuídos em Minas Gerais e se consolidou como um importante polo de ciência e tecnologia no Brasil Central. A UFU dispõe de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, sendo regida pela legislação federal, por seu Estatuto, Regimento Geral e por normas complementares (Universidade Federal de Uberlândia, 2025).

É importante destacar que a UFU vem sendo reconhecida em suas ações sustentáveis, como no caso do "QS World University Rankings", que avalia, entre outros, a reputação, citações e ações de sustentabilidade, auxilia estudantes a identificarem as melhores universidades globalmente por área de conhecimento, e que a instituição mineira marcou 30,1 pontos, o que garantiu à universidade o 11º lugar dentre as 35 instituições brasileiras analisadas pelo ranking (COMUNICA UFU, 2023). Também ficou entre as três primeiras universidades brasileiras no ranking global THE Impact 2024, que avalia o desempenho de 2 mil universidades em todo o mundo no cumprimento da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e na implementação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (COMUNICA UFU, 2024).

Ademais, a UFU faz parte do projeto Salas Verdes, coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, com a finalidade de incentivar a implantação de espaços educadores, para atuarem como centros de informação e formação ambiental, em consonância com os princípios da Política Nacional da Educação Ambiental – PNEA (Brasil, 2023). A instituição também possui adesão ativa ao programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). De acordo com suas diretrizes, contidas na Portaria Nº 326, de 23 de julho de 2020, o programa A3P tem como objetivo central apoiar os órgãos públicos na criação e implementação de ações voltadas à responsabilidade socioambiental. Entre suas metas, destaca-se a sensibilização dos servidores quanto à importância da preservação dos recursos naturais e a promoção de uma cultura institucional que incorpore valores, atitudes e comportamentos alinhados com a responsabilidade socioambiental (Brasil, 2020).

1.1 Problema de pesquisa

Com suas ações, a UFU leva a crer que existam direcionamentos no sentido de gerar significados sobre a Governança Ambiental entre os seus participantes, ao mesmo tempo, parece também existir reconhecimento destes direcionamentos por parte dos organismos que certificam a Governança Ambiental, portanto, a questão que direciona essa investigação será:

De que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, e quais valores

organizacionais são reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação?

Como afirmado por Creswell (2014), "toda boa pesquisa se inicia com um problema que precisa ser resolvido."

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar de que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, bem como identificar os valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Para atingir esse propósito, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Mapear as práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela Universidade Federal de Uberlândia no âmbito da sustentabilidade institucional.
- b) Investigar as visões dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre a presença e a integração da sustentabilidade como valor organizacional.
- c) Avaliar a correspondência entre os valores institucionais relacionados à sustentabilidade e os valores organizacionais reconhecidos pelos servidores em sua percepção sobre o cotidiano institucional.

1.3 Justificativa

A pesquisa social pode ser motivada por diversos fatores, como o desejo de expandir o conhecimento ou por razões práticas. Pode-se distinguir entre pesquisa pura, que objetiva o avanço teórico da ciência, e pesquisa aplicada, que busca a aplicação prática imediata dos conhecimentos (Gil, 2024). Este trabalho se configura como uma pesquisa aplicada, com justificativa teórica, prática, social e pessoal.

A justificativa teórica está em contribuir para o avanço das discussões sobre a influência da governança ambiental na cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior, visto que vários estudos trataram da Governança Ambiental, a exemplo do trabalho de Jacobi e Sulaiman (2016), que buscou alertar para a necessidade da preocupação com a sustentabilidade urbana, destacou a necessidade de uma governança ambiental colaborativa para lidar com os desafios da expansão urbana, apresentou o conceito de aprendizagem social, como sendo um processo que combina o conhecimento de diversos atores sociais para melhorar as decisões na

gestão ambiental, e concluiu que há necessidade de democratizar o conhecimento técnico científico e os processos decisórios, criando espaços de diálogo e governança participativa para o desenvolvimento da capacidade adaptativa frente aos desastres naturais.

Um estudo que também adotou a Governança Ambiental como tema de sua pesquisa foi o de Adams, Borges, Moretto e Futemma (2020), que objetivou analisar a trajetória da governança ambiental brasileira em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. O trabalho concluiu que o Brasil avançou em direção aos ODS, mas sim retrocedeu devido a políticas que desmontam avanços institucionais anteriores. A governança ambiental brasileira, que se encontrava longe do ideal, passou a enfrentar desafios agravados por interesses econômicos imediatistas e desconsideração de princípios ecológicos. Segundo os autores, há a necessidade de reverter tendências e favorecer mecanismos de participação social e fiscalização para engajar o país aos ODS.

Outros trabalhos relacionaram o tema Sustentabilidade com a Cultura Organizacional, como no caso da pesquisa de Duda, Silva, Lagioia e Santos (2022) que buscou avaliar como uma cultura de sustentabilidade, especialmente os critérios *ESG (Environmental, Social and Governance)*, influencia o desempenho financeiro das empresas e concluiu que padrões ambientais, sociais e de governança ou influenciam os resultados financeiros positivamente quando presentes, ou influenciam negativamente quando ausentes.

Além disso outras pesquisas analisaram o alinhamento do ensino, da pesquisa, da extensão e da governança das Instituições de Ensino Superior (IES) com diretrizes de sustentabilidade, principalmente com os ODS (Borsatto, Marcolin, Abdalla, & Amaral, 2024; Filho, Abubakar, Mifsud, Eustachio, Albrecht, Dinis, & Dibbern, 2023; Geng & Huang, 2022; Leal Filho, Salvia, Frankenberger, Akib, Sen, Sivapalan & Emblen-Perry, 2021; Miranda, Sánchez Buitrago & Vitoria Escobar, 2021; Ribeiro, 2024), no entanto, poucos abordam os impactos dessa integração nos valores organizacionais dessas instituições brasileiras, especialmente entre seus trabalhadores.

Nesse sentido, o trabalho de Oliveira (2007) abordou como uma organização privada tratava a responsabilidade socioambiental em seu complexo industrial, buscando entender se a gestão socioambiental era um valor integrado na cultura organizacional da empresa. Outro trabalho de abordagem semelhante foi o de Barroso (2015), em que a autora analisou a sustentabilidade como valor integrado entre os servidores de uma organização pública. Ambos os estudos concluíram que a sustentabilidade ainda não fazia parte dos pressupostos básicos das organizações estudadas.

A justificativa prática reside na possibilidade de os resultados deste estudo subsidiarem a formulação de políticas e práticas institucionais mais eficazes para promover ou fortalecer a sustentabilidade como valor organizacional na UFU.

A justificativa social está atrelada aos benefícios que ações sustentáveis podem trazer para a comunidade em que a universidade está inserida, ampliando o resultado da sustentabilidade no ambiente local. Além disso, este estudo está relacionado diretamente ao alcance do ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, Meta 16.6 – Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis, uma vez que a análise da governança ambiental como estrutura institucional; a avaliação do alinhamento entre normativas formais e prática organizacional e a discussão sobre consolidação institucional da sustentabilidade, faz com que esta pesquisa contribua diretamente para o fortalecimento institucional no âmbito universitário.

Esta pesquisa também contribui para o ODS 4 – Educação de Qualidade, Meta 4.7 – Garantir que todos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, pois a internalização de valores sustentáveis pelos servidores impacta o ambiente educacional como um todo.

A justificativa pessoal para esta pesquisa é o profundo interesse que tenho pelo tema da sustentabilidade, aliado à minha trajetória acadêmica e profissional na área de Administração. Minha experiência na UFU, como servidor desde 2012, e, mais recentemente, como integrante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, evidenciou a complexidade da universidade e tem me permitido acompanhar de perto a gestão estratégica da instituição, o que torna este estudo particularmente relevante para o meu envolvimento com as práticas sustentáveis na instituição. Dessa forma, espero que os resultados desta pesquisa possam me ajudar a contribuir para o aperfeiçoamento das práticas institucionais relacionadas à sustentabilidade na universidade, subsidiando ações de sensibilização, capacitação e comunicação institucional voltadas à consolidação da sustentabilidade como valor organizacional.

2 Governança Ambiental e Valores Compartilhados nas Instituições de Ensino Superior

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos e teorias que sustentam a pesquisa, estabelecendo uma base sólida para a compreensão das relações entre cultura organizacional, governança ambiental e sustentabilidade. O capítulo explora a relação entre esses temas e seu impacto no alcance de práticas organizacionais alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

Este capítulo está organizado em três grandes seções: a primeira discute a Governança Ambiental; a segunda aborda a Cultura e os Valores Organizacionais; e a terceira analisa como Valores Compartilhados e Governança Ambiental podem convergir para promover a Sustentabilidade Ambiental.

2.1 Governança ambiental

Governança ambiental é o conjunto de normas, estruturas institucionais e processos decisórios por meio dos quais a instituição organiza, regula e implementa ações relativas ao meio ambiente e ao uso sustentável dos recursos naturais, articulando o Estado, a sociedade e os diferentes atores organizacionais (Câmara, 2013).

Governança ambiental é um conceito que surgiu a partir da necessidade de gerenciar conflitos e interesses distintos entre setores públicos, privados e sociedade civil na administração de recursos naturais e bens comuns. Seu desenvolvimento está diretamente ligado aos debates ambientais globais, especialmente a partir dos anos 1980, quando as Nações Unidas passaram a mediar acordos internacionais para a conservação ambiental e a mitigação de impactos ecológicos (Matarazzo, Quintão & Serva, 2021).

A governança refere-se ao conjunto de instituições, estruturas e processos que orientam a tomada de decisões, definindo quem decide, como as decisões são tomadas e quais ações são implementadas. Assim, compreender a governança ambiental envolve analisar como as decisões ambientais são formuladas e se os processos e políticas adotados conduzem a resultados sustentáveis (Abe, Brown, Ajao, & Donkor, 2016).

As instituições correspondem às regras formais e informais que moldam as interações humanas e orientam ou restringem ações. As estruturas dizem respeito aos órgãos, organizações e redes de atores responsáveis pela tomada de decisão e pela implementação das ações. Já os processos de governança englobam os mecanismos por meio dos quais decisões são formuladas,

negociadas e executadas, como a elaboração de políticas, a resolução de conflitos e a aplicação de normas. Esses elementos podem se organizar de diferentes formas e atuam em múltiplas escalas, do nível local ao global, influenciando o desempenho e os resultados da governança ambiental (Abe et al., 2016).

A compreensão da governança ambiental no âmbito das organizações públicas demanda sua articulação com modelos mais amplos de governança institucional. Nesse sentido, princípios da governança corporativa, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade organizacional, contribuíram para consolidar parâmetros normativos que influenciam tanto o setor privado quanto o setor público (Lenhardt et al., 2020). Tais princípios estruturam mecanismos de controle, definição de responsabilidades e redução de assimetrias informacionais.

A transparência se refere à disponibilização clara e acessível de informações sobre a organização, não apenas em termos financeiros, mas também em relação às estratégias e políticas adotadas. A equidade assegura um tratamento justo a todos os *stakeholders*, garantindo que direitos e obrigações sejam respeitados. A prestação de contas implica que os gestores assumam a responsabilidade por suas decisões e ações, promovendo uma cultura de comprometimento e ética. Já a responsabilidade corporativa destaca a necessidade de proteger a viabilidade econômica da empresa, minimizando riscos e potencializando reflexos positivos na sua imagem (Lenhardt, Kischner, Baggio & Basso, 2020).

As práticas de governança incluem o estabelecimento de controles internos eficazes, auditorias externas regulares e mecanismos de supervisão que mitigam conflitos de agência. O estudo de Lenhardt e outros (2020) revela que mesmo organizações sem um setor específico de governança podem adotar práticas alinhadas a esses princípios, como definição clara de missão e valores, código de conduta acessível e políticas de prevenção a atos ilícitos. Além disso, a promoção da participação dos *stakeholders*, como assembleias abertas e disponibilização de relatórios gerenciais, favorece a governança e reduz a assimetria de informações. Dessa forma, a governança corporativa não apenas aprimora a gestão e a credibilidade institucional, mas também contribui para a longevidade e sustentabilidade da organização.

No setor público, esses fundamentos são reelaborados sob a lógica da governança pública, entendida como um sistema articulado de princípios, diretrizes, mecanismos e práticas institucionais voltado à condução ética, transparente, eficiente e orientada para resultados no setor público, com foco na geração de valor à sociedade. Fundamenta-se em princípios como a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e a transparência, os quais orientam o comportamento dos agentes públicos e fortalecem

a confiança social nas instituições (Brasil, 2017). Nesse contexto, a governança ambiental pode ser compreendida como dimensão específica da governança organizacional, voltada à regulação, implementação e monitoramento de ações relacionadas à sustentabilidade e ao uso de recursos naturais.

As diretrizes da governança pública abrangem a promoção de resultados concretos para a sociedade, por meio de soluções inovadoras frente à escassez de recursos, bem como a modernização da gestão, a integração dos serviços públicos e o monitoramento contínuo do desempenho institucional. Além disso, destaca-se a importância da articulação entre esferas e níveis de governo, da incorporação de padrões elevados de conduta pela alta administração e da implementação de controles internos fundamentados na gestão de riscos. Tais diretrizes reforçam a necessidade de decisões pautadas por evidências, legalidade, qualidade regulatória e participação social (Brasil, 2017).

Para a efetivação da governança pública, são utilizados mecanismos como a liderança, entendida como a capacidade dos dirigentes de assegurar condições mínimas para o exercício da boa governança, promovendo integridade, competência, responsabilidade e motivação; a estratégia, que organiza objetivos, planos e critérios de priorização; e o controle, que estrutura processos voltados à mitigação de riscos, à legalidade e à eficiência no uso dos recursos públicos. Dessa forma, cabe à alta administração implementar e manter tais mecanismos de forma permanente, com atenção ao acompanhamento de resultados, à melhoria do desempenho organizacional e à promoção de decisões fundamentadas (Brasil, 2017).

No campo organizacional contemporâneo, destaca-se a consolidação de um conjunto de critérios de sustentabilidade usados para medir o impacto de uma empresa além do lucro financeiro, o ESG (Environmental, Social and Governance), que integra dimensões ambientais, sociais e de governança nos processos decisórios e nos mecanismos de avaliação institucional (Li et al., 2021). Embora originado no contexto do mercado financeiro, o ESG passou a influenciar também organizações públicas e instituições de ensino superior, ao reforçar exigências de transparência, mensuração de desempenho socioambiental e alinhamento estratégico.

Estudos indicam que a divulgação de informações relacionadas a práticas ESG pode estimular inovação sustentável e reduzir assimetrias informacionais, ao ampliar a visibilidade das ações ambientais perante *stakeholders* (Li & Rasiah, 2024). Entretanto, a adoção de métricas e relatórios não garante, por si só, transformação organizacional substantiva, sendo necessário analisar como tais diretrizes são incorporadas às estruturas e práticas institucionais.

Outro marco relevante na interação entre governança e sustentabilidade é a Agenda 2030, que surgiu como um compromisso global adotado pelos Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2015, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável em nível mundial. Esse plano de ação é composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, cobrindo dimensões sociais, econômicas e ambientais. A agenda foi concebida como uma evolução dos Objetivos do Milênio, trazendo um escopo mais amplo e integrador, voltado para a erradicação da pobreza, redução das desigualdades, preservação ambiental e fortalecimento da paz e justiça social (Nações Unidas Brasil, 2015). Além de estabelecer um roteiro para governos, a Agenda 2030 também incentiva o setor privado, a sociedade civil e demais *stakeholders* a integrarem práticas sustentáveis em suas estratégias e ações, promovendo uma mudança sistêmica para garantir um futuro sustentável para as próximas gerações (Erin & Bamigboye, 2022). Nesse sentido, uma governança ambiental efetiva não é apenas desejável para o bem-estar das populações locais, mas também necessária para o alcance global dos ODS (Li & Oliveira, 2021).

Os ODS são estruturados de maneira a abranger desafios globais interconectados, como segurança alimentar, saúde, educação, mudanças climáticas, biodiversidade e justiça social. Cada ODS é composto por metas específicas que fornecem diretrizes para mensuração e acompanhamento dos avanços em direção à sustentabilidade. Um aspecto central dos ODS é a necessidade de relatórios e indicadores padronizados, garantindo transparência e prestação de contas por parte de empresas e governos. No entanto, estudos apontam desafios na implementação desses objetivos, como a baixa adesão de empresas na integração dos ODS aos seus modelos de negócios e a falta de regulamentações obrigatórias para reporte de indicadores de sustentabilidade. Embora algumas empresas já incorporem os ODS em seus relatórios corporativos, ainda há uma lacuna significativa entre o que se mostra como sustentabilidade e a implementação efetiva de práticas que impulsionam mudanças reais (Erin & Bamigboye, 2022).

O relato corporativo e a transparência nas ações voltadas para os ODS são elementos fundamentais para garantir o sucesso da Agenda 2030. Estudos indicam que a inclusão dos ODS nos relatórios financeiros e operacionais pode ajudar empresas a demonstrar compromisso com a sustentabilidade e a atrair investidores socialmente responsáveis. No entanto, a adoção ainda é desigual entre setores e países, com barreiras como a falta de padronização nos indicadores de mensuração e a resistência de algumas organizações em adotar uma postura mais sustentável. Assim, o sucesso da Agenda 2030 depende de um esforço conjunto entre governos, empresas e

a sociedade civil para criar mecanismos mais robustos de governança sustentável e promover uma cultura de responsabilidade socioambiental mundial (Erin & Bamigboye, 2022).

Nesse contexto, a governança ambiental manifesta-se por meio de arranjos institucionais e organizacionais expressos em políticas, planos e normativas estratégicas, por meio dos quais múltiplos atores definem, negociam e regulam o uso e a proteção dos recursos ambientais, visando à construção do bem comum e ao desenvolvimento sustentável. Segundo Matarazzo et al (2021), esse conceito transcende a regulação estatal e envolve múltiplos atores que interagem em diferentes escalas, do local ao global, em processos decisórios que visam o desenvolvimento sustentável. No entanto, de acordo com os autores, essa ampliação do conceito gerou críticas sobre sua apropriação descontextualizada e sua possível instrumentalização por interesses econômicos e políticos, tornando necessária uma abordagem crítica e situada para a sua implementação.

A governança ambiental caracteriza-se pela interdependência entre múltiplos atores e pela necessidade de negociação contínua para lidar com interesses frequentemente divergentes. Diferentemente de abordagens tradicionais de gestão ambiental, ela reconhece o conflito como elemento constitutivo do processo, compreendendo que soluções sustentáveis são construídas por meio do diálogo, da mediação e de acordos institucionais. Para além da pluralidade de atores, os arranjos de governança ambiental não eliminam as assimetrias de poder presentes nos processos decisórios. Morrison et al. (2019) argumentam que estudos sobre governança frequentemente subestimam como determinados atores influenciam a definição de agendas, a formulação de regras e a implementação de políticas. Assim, a mera existência de estruturas participativas ou descentralizadas não garante distribuição equitativa de influência, sendo necessário considerar as capacidades institucionais, técnicas e políticas diferenciadas entre os envolvidos.

O estudo de Matarazzo et al. (2021) evidencia uma tensão recorrente entre práticas de vigilância e de educação ambiental na implementação da governança. Enquanto algumas organizações privilegiam mecanismos regulatórios e punitivos para assegurar o cumprimento das normas ambientais, outras apostam em estratégias pedagógicas voltadas à conscientização e ao engajamento social. Essa tensão é ilustrada empiricamente pelos casos analisados pelos autores: na horta comunitária, observam-se disputas entre ações educativas orientadas ao acolhimento e à aprendizagem coletiva e a adoção de dispositivos de controle, como restrição de acessos e normatização das práticas; na unidade de conservação, a governança se expressa tanto pelo exercício do poder de polícia ambiental quanto por iniciativas de educação e sensibilização da população do entorno. Esses exemplos demonstram que a governança

ambiental se configura como um processo dinâmico e conflituoso, no qual vigilância e educação não se excluem, mas coexistem em permanente tensão na busca por conciliar controle institucional e participação cidadã.

Estudos recentes têm ampliado a compreensão da governança ambiental. Agrawal et al. (2022) argumentam que a governança ambiental tradicional tende a concentrar-se na regulação de recursos e mitigação de impactos, enquanto a governança para sustentabilidade pressupõe transformação institucional mais ampla, integração entre dimensões sociais, econômicas e ambientais e revisão de trajetórias organizacionais. Assim, a governança ambiental ultrapassa sua dimensão estritamente normativa, configurando-se como prática social situada. A governança ambiental se manifesta em espaços formais, em que há um farto aparato normativo para regular ações humanas em territórios protegidos, mas também ocorre em iniciativas menos institucionalizadas, nas quais os próprios membros estabelecem regras de uso dos recursos naturais. A tensão entre controle e participação social evidencia a necessidade de uma abordagem flexível, que considere as especificidades locais e promova a construção coletiva de soluções ambientais.

Um dos desafios da governança ambiental é equilibrar a implementação de normativas ambientais rigorosas com a inclusão social e a educação ambiental. Na prática, as organizações lidam com dilemas sobre como regular o acesso e o uso dos recursos naturais sem comprometer a participação cidadã. Sua efetividade relaciona-se à integração entre conhecimentos científicos, técnicos e saberes locais, garantindo que a tomada de decisões seja baseada em evidências, mas também em experiências locais e valores comunitários. Esse modelo de governança necessita de transparência, colaboração e adaptação contínua, permitindo que os processos ambientais sejam não apenas reguladores, mas também emancipatórios, capacitando comunidades a se tornarem agentes ativos na preservação do meio ambiente (Matarazzo et al., 2021).

No Brasil, a governança ambiental evoluiu significativamente desde a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a proteção do meio ambiente como um direito fundamental. Esse marco legal impulsionou a criação de políticas públicas ambientais e de instituições reguladoras, como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e o Ministério do Meio Ambiente. A Conferência Rio-92 incentivou essa estrutura ao promover a inclusão de múltiplos atores sociais na formulação e implementação de políticas ambientais. Além disso, ao longo das décadas seguintes, foram desenvolvidos instrumentos como o licenciamento ambiental e os planos nacionais de conservação, que buscaram equilibrar o desenvolvimento econômico com a sustentabilidade (Adams et al., 2020).

No ano de 2012, foi promulgado o Decreto nº 7.746, que determinou, dentre outras questões, a adoção de iniciativas de gestão socioambiental pelos órgãos e entidades federais e suas vinculadas, referentes ao tema da sustentabilidade. Segundo o decreto, a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como as empresas estatais dependentes, deve elaborar e implementar Planos de Gestão de Logística Sustentável, e estabelecer, no mínimo, a atualização do inventário de bens e materiais do órgão, com a identificação de alternativas de menor impacto ambiental para eventual substituição; a adoção de práticas voltadas à sustentabilidade e à racionalização do uso de materiais e serviços; a definição das responsabilidades envolvidas, da metodologia de implementação e dos mecanismos de avaliação do plano; além da promoção de ações destinadas à divulgação, conscientização e capacitação dos envolvidos (Brasil, 2012).

No entanto, apesar dos avanços institucionais, desafios persistem na efetividade da governança ambiental. A descentralização das políticas trouxe dificuldades na coordenação entre os entes federativos e a influência de interesses políticos e econômicos muitas vezes compromete a implementação de medidas ambientais robustas (Adams et al., 2020; Seixas et al., 2020). A existência de barreiras políticas, culturais e jurídicas também dificulta ações conjuntas para a gestão sustentável dos recursos naturais do Brasil e seus vizinhos na América do Sul. Conforme apontado por Brito, Martins e Lamberti (2019), em Ponta Porã e Pedro Juan Caballero, a ausência de uma estrutura formal de governança compartilhada compromete a efetividade das iniciativas ambientais, tornando-as fragmentadas e limitadas em seus efeitos.

Nas instituições de ensino superior, a governança ambiental tem se consolidado como um eixo importante para a promoção da sustentabilidade, tanto no Brasil quanto no cenário global. O conceito de instituição de ensino sustentável surge da necessidade de transformar as IES em agentes ativos de mudanças socioambientais, abrangendo não apenas a gestão ambiental do campus, mas também a educação para a sustentabilidade, a pesquisa e a extensão (Bizerril, Rosa & Carvalho, 2018). Modelos de governança ambiental em universidades enfatizam a integração entre ensino, pesquisa, extensão e gestão, garantindo a participação de toda a comunidade acadêmica na formulação e implementação de políticas ambientais. Estudos destacam a importância das IES adotarem uma perspectiva holística, que inclua planejamento ecológico, redução de impactos ambientais e a formação de cidadãos ambientalmente responsáveis (Bizerril et al., 2018). No entanto, apesar dos avanços, muitas universidades ainda enfrentam desafios na implementação da sustentabilidade, especialmente no que tange à governança participativa e ao engajamento de diferentes atores institucionais (Maruyama, Monteiro & Trigo, 2022).

Um marco relevante para a sustentabilidade ambiental nas instituições de ensino superior no Brasil foi a promulgação da Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, regulamentada pelo Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002, que instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental. Essa legislação estabeleceu que a educação ambiental constituía um componente importante e permanente da educação nacional, devendo ser integrada, de forma articulada, a todos os níveis e modalidades de ensino, tanto nas esferas formal quanto não formal. Com base nesse entendimento, a Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012, do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação, definiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, priorizando sua integração transversal, contínua e permanente às disciplinas, além da adequação dos programas de formação continuada de educadores.

Para garantir a efetivação dessas diretrizes, previu-se a implementação de programas de Educação Ambiental articulados ao ensino, à conservação da biodiversidade, ao licenciamento ambiental, à gestão de resíduos e recursos hídricos, ao ecoturismo e à melhoria da qualidade ambiental, incluindo ainda sua inserção em políticas públicas, ciência e tecnologia, transporte, saneamento, saúde e capacitação profissional em instituições públicas e privadas. A legislação também determinou que a Educação Ambiental integrasse projetos financiados com recursos públicos e estivesse alinhada aos compromissos da Agenda 21, cabendo ao Poder Público incentivar o uso de recursos privados nessa área e fomentar, por meio do órgão gestor, a alocação de recursos dos Fundos de Meio Ambiente e de Educação, em todas as esferas federativas, para o desenvolvimento de ações voltadas à Educação Ambiental.

Ademais, a institucionalização da governança ambiental nas universidades públicas federais brasileiras foi impulsionada pela Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e pelo Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS), normativas que orientam práticas de consumo consciente, redução de resíduos e eficiência energética nas instituições públicas (Franco, Moura-Leite, Cameron, de Jesus Lopes & Almeida, 2017). Essas diretrizes buscam transformar a cultura organizacional das universidades, promovendo a integração de princípios ambientais nos processos administrativos e acadêmicos.

Contudo, ainda há entraves na efetividade dessas iniciativas, sobretudo pela resistência de gestores e servidores à adoção de novas práticas, além da falta de incentivos institucionais para a participação ativa da comunidade acadêmica em programas de sustentabilidade (Maruyama et al., 2022). Apesar desses desafios, universidades que implementaram estratégias mais eficientes de governança ambiental, como a criação de comitês de sustentabilidade e a formalização de políticas institucionais, têm obtido resultados positivos na redução de impactos ambientais e na conscientização da comunidade acadêmica (Franco et al., 2017).

Em nível global, as universidades são estratégicas para a governança ambiental ao disseminarem conhecimento sobre práticas sustentáveis e influenciarem políticas públicas voltadas à conservação ambiental. A literatura destaca que universidades que adotam modelos avançados de governança ambiental investem em educação ambiental crítica, promovendo currículos integrados à sustentabilidade e incentivando a pesquisa aplicada para soluções ecológicas (Maruyama, Issberner & Prado, 2021).

Instituições que priorizam a gestão democrática e participativa apresentam maior eficácia na implementação de políticas ambientais, pois envolvem docentes, estudantes e demais servidores em processos decisórios relacionados à sustentabilidade (Bizerril et al., 2018). Contudo, um dos desafios persistentes na governança ambiental universitária é a necessidade de mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação de resultado, permitindo ajustes contínuos nas estratégias adotadas (Franco et al., 2017).

Nesse sentido, o engajamento contínuo da comunidade acadêmica na pesquisa sobre a evolução da governança ambiental ao longo do tempo é fundamental para compreender as dinâmicas de cada região e identificar formas de aprimorá-las. Essa atuação torna-se ainda mais relevante diante do retrocesso recente na agenda ambiental de vários países, marcado por flexibilizações regulatórias e cortes em órgãos responsáveis pela proteção do meio ambiente (Brito et al., 2019; Li & Oliveira, 2021).

É importante destacar que o Estado deixou de ser o único agente atuante nas questões ambientais. Nesse contexto, ganha relevância a influência da arena pública na formulação de políticas ambientais, evidenciando a necessidade de abordagens transversais e de um modelo de governança integrada, capaz de articular diferentes atores e níveis institucionais (Villela & Gomes, 2016).

Assim, a governança ambiental no Brasil segue um caminho de avanços e retrocessos, demandando maior integração entre Estado, setor privado e sociedade civil para garantir políticas mais eficazes e duradouras (Adams et al., 2020). Ademais, há o risco de que a noção de governança seja reduzida a uma lógica de gestão técnica orientada ao consenso, o que pode obscurecer conflitos, assimetrias de poder e disputas políticas inerentes às agendas ambientais (Zhour, 2008). Essa problematização reforça a importância de distinguir entre a existência formal de estruturas e mecanismos de governança e sua efetiva capacidade de incorporar diferentes perspectivas institucionais e produzir resultados.

Diante desse cenário, a análise da governança ambiental nas universidades requer a consideração de métricas de avaliação que permitam acompanhar a evolução das práticas institucionais, além de favorecer a integração entre ensino, pesquisa e extensão no campo da

sustentabilidade. Estudos indicam que a implementação de políticas ambientais eficazes nas IES depende do compromisso institucional e da adoção de um modelo de governança que valorize a transparência, a participação ativa da comunidade acadêmica e o alinhamento com diretrizes globais, como os ODS (Maruyama et al., 2022). Dessa forma, as universidades não apenas reduzem seus impactos ambientais, mas também se tornam laboratórios vivos de inovação e experimentação, contribuindo significativamente para a construção de sociedades mais sustentáveis.

2.2 Cultura organizacional e valores compartilhados

Por meio da abordagem da cultura organizacional é possível analisar valores e normas compartilhadas que influenciam os comportamentos dentro das organizações. Considerada um dos principais campos de estudo em gestão e comportamento organizacional, a cultura organizacional tem evoluído para abranger novas perspectivas sobre dinâmicas de poder, identidade e valores coletivos no ambiente organizacional (Freitas, 2009).

Freitas (2009) enfatiza que a cultura organizacional não é homogênea nem estática, pois envolve subculturas, divergências entre discursos e práticas, além de contradições inerentes às relações organizacionais. Segundo a autora, compreender a cultura organizacional exige atenção aos seus aspectos formais e informais, bem como às dinâmicas de resistência e adaptação. Nesse contexto, Schein (2022) aponta que a cultura organizacional é resultado da aprendizagem acumulada e compartilhada por um grupo ao enfrentar desafios internos e externos. Essa aprendizagem se consolida em crenças e valores que orientam comportamentos e decisões, sendo transmitida para novos membros como a maneira correta de agir e perceber a realidade organizacional. A coesão e identidade do grupo dependem da estabilização desse conhecimento, criando um padrão que estrutura as atividades diárias e define a missão e os objetivos da organização.

De acordo com Schein (2022), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Os artefatos representam elementos visíveis e tangíveis, como estruturas físicas, linguagens, padrões de comportamento, rituais e tecnologias, os quais, apesar de observáveis, nem sempre são facilmente interpretáveis. Os valores compartilhados referem-se às crenças declaradas da organização, como missão, visão e objetivos estratégicos, servindo como guias para o comportamento organizacional e estabelecendo padrões a serem alcançados. Já os pressupostos básicos constituem crenças profundas e inconscientes que orientam as ações organizacionais e moldam a percepção coletiva

sobre o ambiente, o tempo, o espaço, as relações interpessoais e o trabalho. Por serem internalizados ao longo do tempo, esses pressupostos tornam-se resistentes à mudança, necessitando de esforços significativos para sua transformação (Schein, 2022).

A estabilidade estrutural é uma das principais características da cultura organizacional, pois valores e crenças internalizados tornam-se premissas básicas difíceis de modificar. Essa identidade cultural garante previsibilidade e continuidade mesmo diante da saída de membros. No entanto, a cultura também é dinâmica, permitindo adaptações graduais à medida que novos membros ingressam e mudanças externas influenciam a organização. Elementos mais superficiais da cultura, como rituais e interações sociais, reforçam essa estabilidade, mas podem evoluir conforme novas necessidades surgem (Schein, 2022).

Além disso, segundo Schein (2022), a cultura influencia todos os aspectos da organização, desde sua missão até suas operações, funcionando como um mecanismo de controle social que orienta e regula o comportamento dos membros. Sua evolução depende do tempo, da estabilidade dos integrantes e das experiências históricas compartilhadas, garantindo coesão e continuidade.

Os valores são importantes na estruturação e manutenção da identidade organizacional. Andrade e Vasconcelos (2020) destacam que a interseção entre valores pessoais e organizacionais influencia diretamente na satisfação e no engajamento no trabalho. Valores organizacionais alinhados com expectativas e percepções dos funcionários favorecem maior comprometimento institucional, como demonstrado por pesquisas no setor público brasileiro (Andrade, 2021).

Os valores podem ser classificados em institucionais e organizacionais. Os valores institucionais correspondem àquilo que a sociedade espera das organizações, estando ligados às normas e expectativas sociais. São valores externos que conferem legitimidade e credibilidade à organização perante o público (Fonseca, 2003). Já os valores organizacionais dizem respeito aos princípios e crenças que orientam o funcionamento interno de uma organização específica, influenciando os comportamentos e as decisões cotidianas de seus membros (Tamayo & Porto, 2008).

Na Administração Pública, valores institucionais podem ser encontrados em normativos, devendo necessariamente convergir com os princípios constitucionais que regem a atuação administrativa, previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Os valores de uma organização representam os princípios e diretrizes que orientam a cultura e o funcionamento das organizações, influenciando diretamente o comportamento de

gestores e trabalhadores. Eles atuam como alicerces que sustentam atitudes, moldam a tomada de decisões e estabelecem padrões de avaliação sobre comportamentos e eventos no ambiente corporativo. Além disso, os valores organizacionais não surgem isoladamente; eles refletem as motivações e necessidades dos indivíduos que compõem a organização, sendo, portanto, similares à estrutura dos valores pessoais (Tamayo, 2022).

A pesquisa de Tamayo (2022) demonstrou que esses valores exercem uma influência significativa sobre o comprometimento afetivo dos funcionários. Valores como prestígio, bem-estar dos trabalhadores e autonomia foram identificados como fatores que estimulam esse vínculo. O prestígio organizacional, representado pelo reconhecimento social da empresa e pela qualidade percebida de seus produtos e serviços, favorece a identificação dos funcionários com a organização, gerando um sentimento de pertencimento. O bem-estar dos trabalhadores, por sua vez, reflete a preocupação da empresa em proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório, promovendo qualidade de vida e segurança emocional. Da mesma forma, a autonomia, que envolve a valorização da criatividade, da inovação e do oferecimento de desafios estimulantes, também se mostrou um fator de destaque para o fortalecimento do comprometimento organizacional.

Por outro lado, ainda de acordo com a pesquisa de Tamayo (2022), valores como tradição e domínio demonstraram uma relação negativa com o comprometimento afetivo. A valorização excessiva da tradição, caracterizada pela rigidez na manutenção de normas, regulamentos e costumes organizacionais, pode inibir a flexibilidade e a inovação, tornando o ambiente menos dinâmico e receptivo a mudanças. Da mesma forma, o domínio, associado à busca incessante pelo lucro, à competitividade extrema e ao controle do mercado, pode ser percebido de maneira negativa pelos trabalhadores, especialmente quando não há uma conexão clara entre essas metas e sua participação ativa nos resultados da organização.

Os valores organizacionais também influenciam diretamente a qualidade dos serviços oferecidos pelas organizações. Carvalho, Peña e Rosini (2020) apontam que a percepção da qualidade dos serviços administrativos em instituições de ensino superior varia conforme os valores organizacionais predominantes. Isso sugere que organizações que estimulam seus valores internos são mais bem-sucedidas na satisfação de seus diversos *stakeholders*.

A disseminação, manutenção e modificação dos valores organizacionais ocorrem por meio de diversas práticas institucionais, como treinamento, liderança, sistemas de recompensa e políticas organizacionais (Almeida, Beuren & Monteiro, 2021). Estudos indicam que líderes são centrais nesse processo ao reforçar os valores desejados por meio de decisões, comunicações institucionais e comportamento exemplar (Cuenca & Tomei, 2022). No entanto,

a cultura organizacional também é influenciada por fatores externos, como mudanças no mercado, legislações e crises, o que pode demandar adaptações nos valores e práticas institucionais (Freitas, 2009).

Viana e Teixeira (2023) destacam que os valores organizacionais também sofrem influência da cultura nacional e das crenças individuais dos membros da organização. Isso demonstra que a estrutura de valores de uma organização não é isolada, mas sim interdependente dos valores predominantes na sociedade onde está inserida. Nesse sentido, compreender a interação entre cultura organizacional e cultura nacional é necessário para a formulação de estratégias gerenciais eficazes.

A cultura organizacional nas instituições de ensino superior tem um valor determinante na construção dos vínculos institucionais e na orientação dos comportamentos de sua comunidade. Segundo Ungari e Rodrigues (2020), os elementos culturais presentes em uma organização influenciam diretamente a percepção dos indivíduos sobre sua permanência e envolvimento com a instituição. Dessa forma, valores compartilhados como transparência, inovação, compromisso com a qualidade acadêmica e sustentabilidade são importantes para promover um ambiente de pertencimento e engajamento entre docentes, estudantes e técnicos administrativos. Além disso, a cultura organizacional nas IES se reflete nas relações institucionais, consolidando sua identidade e reforçando a coesão de seus membros.

A falta de alinhamento entre os valores declarados e os valores praticados pelas instituições se manifesta como energia dispersa através de fatores limitantes como burocracia, culpa, competição interna ou intimidação. Esses fatores restringem o desempenho da organização e criam barreiras para a realização de ambições de sustentabilidade. Para impulsionar a sustentabilidade, é necessário reduzir essa ineficiência através do alinhamento de valores, permitindo que a energia flua para a coesão interna e o impacto social positivo (Klapper, Berg & Upham, 2020).

O estudo de Nunes, Tolfo e Garcia (2018) oferece uma contribuição relevante à compreensão da relação entre os valores organizacionais declarados e aqueles efetivamente praticados nas instituições de ensino superior. A pesquisa, conduzida na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), teve como principal objetivo analisar a percepção de docentes e técnico-administrativos sobre os valores oficialmente enunciados pela universidade e sua materialização no cotidiano institucional. Os resultados indicaram que, embora a UFSC declare uma série de valores, especialmente vinculados à missão acadêmica, à internacionalização e à qualidade do ensino, há uma expressiva discrepância entre o discurso institucional e as práticas percebidas pelos servidores. Essa diferença compromete a função dos valores como elementos

orientadores do comportamento organizacional e reflete um desafio significativo para a consolidação de uma cultura institucional coesa.

O trabalho desenvolvido por Nunes et al. (2018), apontou que valores relacionados ao ensino e ao compromisso com os discentes foram os que apresentaram maior aderência prática. Por outro lado, diversos valores declarados não se concretizam nas ações cotidianas, situação atribuída a fatores estruturais e culturais, como a burocracia excessiva, a má gestão, o corporativismo e a ausência de ética. Tais fatores dificultam a identificação dos servidores com os princípios institucionais, gerando um afastamento simbólico entre os indivíduos e a organização. Assim, o estudo evidenciou a necessidade de alinhar a prática organizacional aos valores declarados, para que estes deixem de ser apenas enunciados formais e passem a orientar de fato a atuação da comunidade universitária.

A cultura informacional dentro das IES também reflete a forma como o conhecimento é compartilhado e utilizado na tomada de decisões acadêmicas e administrativas. Sambo e Woida (2024) destacam que a cultura informacional influencia diretamente a construção de normas e políticas institucionais, estimulando práticas que promovem a troca eficiente de informações e a valorização do conhecimento. Assim, valores organizacionais que incentivam o aprendizado contínuo e a acessibilidade da informação fortalecem a identidade acadêmica da instituição e podem contribuir para seu desenvolvimento sustentável.

Outro fator relevante na cultura organizacional das IES é a forma como os valores compartilhados se traduzem em práticas institucionais que sustentam a identidade organizacional. Kai, Lourenço e Fernandes (2020) destacam que elementos como normas, ritos, rituais e crenças influenciam diretamente o engajamento de servidores e a percepção de pertencimento à instituição. A ausência de mecanismos de compartilhamento de valores pode comprometer a coesão organizacional, tornando essencial a implementação de políticas institucionais com esse objetivo. Dessa forma, o incentivo dos valores compartilhados nas IES contribui para um ambiente acadêmico mais sustentável.

A compreensão dos valores compartilhados em instituições públicas de ensino superior exige reconhecer que tais valores não se reduzem a princípios abstratos ou a enunciados normativos, mas constituem fundamentos éticos que orientam a missão institucional e a vida acadêmica. Para Dias Sobrinho (2013), a educação superior deve ser concebida como bem público e direito social, orientada por valores como democracia, equidade, pertinência social e responsabilidade coletiva. Esses valores configuram o sentido público da universidade e expressam um compromisso ético com a formação de sujeitos sociais e com a construção de uma sociedade mais justa, ultrapassando concepções instrumentalizadas da educação

subordinadas à lógica mercantil. Nesse sentido, os valores compartilhados assumem papel central na definição da identidade institucional e na orientação das práticas organizacionais.

A partir dessa concepção, os valores em uma instituição pública de ensino superior podem ser compreendidos como referenciais estruturantes, que legitimam sua atuação perante a sociedade. Dias Sobrinho (2013) destaca que a centralidade do bem comum implica a prevalência de interesses coletivos sobre interesses privados, conferindo à universidade a responsabilidade de promover não apenas a qualificação técnica, mas também a formação ética, cidadã e socialmente comprometida. Assim, valores como inclusão, justiça social, participação democrática e relevância social do conhecimento constituem expectativas inerentes à própria natureza pública da instituição, independentemente de agendas específicas, como a ambiental, ainda que com elas dialoguem de forma indireta.

2.3 Valores compartilhados e governança ambiental

O objetivo da governança ambiental é direcionar comportamentos individuais e coletivos para a provisão de bens ambientais públicos e para a promoção de resultados social e ambientalmente sustentáveis (Abe et al., 2016). Nesse sentido, compreender a organização como cultura implica reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção e na ressignificação contínua de valores compartilhados, demandando do pesquisador uma postura empática e envolvida (Freitas, 2009). Os elementos culturais, mesmo os naturalizados no cotidiano, comunicam valores e comportamentos considerados desejáveis, os quais tendem a ser reforçados institucionalmente. Nessa perspectiva, os valores institucionais assumem importância estratégica, pois moldam percepções e práticas relacionadas à sustentabilidade, contribuindo para a construção de um ambiente organizacional coerente com os princípios da sustentabilidade ambiental e da inovação (Barboza et al., 2022; Ferreira et al., 2021).

Ao tratar especificamente da relação entre valores organizacionais, cultura e sustentabilidade, Barboza et al. (2022) destacam que os valores não devem ser compreendidos como elementos homogêneos ou estáticos, mas como vetores que assumem funções distintas ao longo dos processos de mudança organizacional. A partir de uma abordagem multimétodo e de análise de conteúdo, os autores organizam os valores em três grupos analíticos: valores básicos, associados à estabilidade organizacional; valores relacionados à transição institucional, vinculados à mudança e à inovação relacionados à sustentabilidade; e valores associados a um estado futuro de maior maturidade organizacional, no qual a sustentabilidade se consolida como elemento estruturante da cultura. Essa categorização permitiu interpretar os valores

organizacionais como indicadores simbólicos de diferentes estágios de desenvolvimento cultural e institucional.

A consistência entre cultura organizacional e governança ambiental é necessária para a efetividade das políticas sustentáveis. A adaptação institucional aos desafios ambientais necessita de ações coordenadas entre fatores individuais, organizacionais e institucionais, evidenciando que valores e cultura são determinantes tanto na percepção de riscos quanto na capacidade de resposta das organizações (Brito, 2022).

Assim, uma governança ambiental bem-sucedida deve estar fundamentada em valores compartilhados que incentivem a colaboração, a resiliência e a responsabilidade coletiva. No contexto das IES, essa articulação cultural é determinante para a inclusão efetiva de valores ecológicos e sociais em suas diretrizes, afetando diretamente políticas de gestão de pessoas, estratégias de inovação e engajamento institucional (Almeida et al., 2021; Andrade, 2021; Kautish, Khare & Sharma, 2020).

A consolidação da sustentabilidade como valor organizacional também requer planejamento estratégico que favoreça a socialização dos valores institucionais (Ferreira et al., 2021). No entanto, esse processo pode ser comprometido por divergências entre os valores declarados e os valores praticados, necessitando, portanto, uma governança ambiental alinhada à cultura organizacional (Cuenca & Tomei, 2022).

Nesse sentido, a governança deve ser concebida como um sistema de processos, estruturas e relações de poder que organize o funcionamento institucional, equilibrando participação democrática, inovação e eficiência na gestão dos recursos (Acosta-Silva, Ganga-Contreras & Rama-Vitale, 2021). O estímulo de atividades participativas e adaptativas é apontado como valoroso para assegurar a função transformadora das universidades na sociedade.

Partelow et al. (2020) oferecem um conjunto de abordagens teóricas para a governança ambiental, destacando modelos como a governança em redes, adaptativa, colaborativa e multinível. Essas abordagens se complementam ao enfatizar coordenação horizontal, aprendizagem contínua, participação dos *stakeholders* e articulação entre diferentes escalas. A aplicabilidade dessas teorias aponta para a necessidade de modelos flexíveis, inclusivos e resilientes que articulem saberes diversos e favoreçam transformações institucionais sustentáveis.

A avaliação institucional também deve extrapolar métricas gerenciais e se abrir à reflexão crítica e à participação ampla, criando espaços de diálogo que promovam a sustentabilidade de forma mais substantiva (Niedlich et al., 2020). Nesse contexto, a liderança

voltada à sustentabilidade exerce função importante na promoção de práticas pró-sustentáveis. Quando baseada em valores éticos, transparência e comunicação interna eficaz, essa liderança fortalece o comprometimento dos membros da organização, especialmente quando associada a programas de capacitação voltados à sustentabilidade (Srivastava et al., 2020).

Ainda assim, a integração da sustentabilidade nas IES permanece incerta e desigual, especialmente nos níveis curriculares, administrativos e estratégicos (Mohamed, Noor & Sing, 2019). Estudos desenvolvidos em instituições privadas e públicas (Oliveira, 2007; Barroso, 2015) apontaram que, mesmo quando a sustentabilidade ambiental é um valor presente em normas de uma organização, esse valor não é necessariamente incorporado pelos membros dessa instituição.

A presença marginal da temática nos currículos compromete a formação crítica dos estudantes, e o uso de *rankings* como indicadores de sustentabilidade é frequentemente enviesado. O risco do “*greenwashing*”, práticas simbólicas que simulam compromisso ambiental, evidencia a urgência de incorporar princípios de sustentabilidade nos documentos institucionais, como missão e visão, com apoio de políticas públicas e envolvimento social efetivo (Mohamed et al., 2019).

Práticas bem-sucedidas de governança ambiental nas IES incluem ações integradas, gestão eficiente de recursos, edifícios sustentáveis e compras responsáveis, com participação ativa de todos os segmentos institucionais e uso de indicadores claros (Mohamed et al., 2019). A governança sustentável deve ser dinâmica, participativa e adaptável ao contexto institucional, articulando atores internos e externos, especialmente para integrar os ODS em suas práticas e culturas organizacionais (Leal Filho et al., 2021).

A liderança é um fator-chave para o fortalecimento da governança ambiental, pois influencia a institucionalização da sustentabilidade nas IES. A capacitação de lideranças, a adaptação curricular, a diversidade de gênero e o apoio institucional são condições apontadas como importantes para esse avanço (Leal Filho et al., 2020). Além disso, a atuação coordenada entre governos, empresas e sociedade civil, bem como a qualidade institucional e o uso de inovações tecnológicas, são estratégias complementares para melhorar a governança ambiental e enfrentar os impactos ambientais com eficácia (Li & Oliveira, 2021).

Dessa forma, a institucionalização da sustentabilidade nas IES ocorre por meio de mudanças culturais e operacionais, desde ajustes curriculares até colaborações acadêmicas e interações com atores externos (Ruiz-Mallén & Heras, 2020). Essas ações devem estar vinculadas aos valores formalizados nos documentos institucionais e ser acompanhadas por avaliações robustas e inclusivas. A superação da lógica do “*greenwashing*” demanda uma

abordagem mais humanista e relacional, que compreenda a sustentabilidade como processo contínuo, sustentado por vínculos significativos entre pessoas, instituições e natureza (Mohamed et al., 2019).

Portanto, as instituições de ensino superior têm uma atribuição valiosa na construção de sociedades mais justas e sustentáveis, sendo chamadas a se transformar diante dos desafios globais contemporâneos por meio da redefinição de seus valores, missões e objetivos com base nos princípios da sustentabilidade. Para isso, a sustentabilidade deve ser integrada à missão central, promovendo cidadania global, inclusão social e responsabilidade coletiva, com ações de ensino, pesquisa e extensão vinculadas à geração de efeitos positivos, locais e globais (Barden & Soares Filho, 2025).

No entanto, a implementação da governança ambiental nas instituições de ensino superior enfrenta obstáculos, como barreiras institucionais, falta de recursos, baixa capacitação e dificuldades de coordenação entre os diversos atores universitários. A superação desses desafios passa por uma governança eficaz, apoio logístico adequado e políticas institucionais voltadas à qualidade educacional. Quando bem implementadas, tais ações ampliam o impacto das IES, e a Agenda 2030 oferece mais oportunidades, destacando a contribuição da educação para todos os 17 ODS, incentivando sua contribuição para a difusão de uma mentalidade sustentável e para a liderança de transformações sociais significativas (Hinduja et al., 2023; Ruiz-Mallén & Heras, 2020; Žalėnienė & Pereira, 2021).

A incorporação da dimensão ambiental no âmbito institucional exige a mobilização de valores que ultrapassem o conjunto central de valores tradicional da educação superior, passando a considerar as relações entre sociedade e natureza. Nessa perspectiva, Bonotto (2008) propõe o conceito de valores ambientalmente desejáveis, fundamentados nos princípios do Tratado de Educação Global para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global, apresentado na ECO-92. Esses valores configuram um referencial orientado pela valorização da vida em sua totalidade, não restrita à existência humana, mas extensiva a todas as formas de vida, o que implica o reconhecimento da biodiversidade e a revisão das relações historicamente estabelecidas entre a sociedade e os demais seres vivos.

Esse conjunto de valores também contempla o reconhecimento da diversidade cultural, compreendida como parte indissociável da diversidade da vida. Ao reconhecer a pluralidade das sociedades humanas, reforça-se a necessidade de superar visões etnocêntricas e hierarquizantes, que desconsideram outras formas de organização social, cultural e simbólica. Associada a essa dimensão, destaca-se a valorização de diferentes formas de conhecimento, o

que implica a abertura a saberes tradicionais, populares e locais, em contraposição à hegemonia exclusiva do conhecimento científico como único meio legítimo de compreensão da realidade.

A participação democrática constitui igualmente um valor estruturante, ao enfatizar princípios como responsabilidade, solidariedade, cooperação e diálogo. A construção de uma sociedade social e ambientalmente justa pressupõe a ampliação dos espaços de participação e a autonomia dos sujeitos nos processos decisórios, incentivando práticas coletivas e inclusivas (Bonotto, 2008).

Por fim, Bonotto (2008) destaca a valorização da dimensão estética da natureza como componente relevante dos valores ambientalmente desejáveis. A apreciação estética do ambiente, compreendida como uma forma de relação desinteressada e não utilitarista, possibilita uma percepção ampliada da realidade, distinta do conhecimento lógico-instrumental. Ao favorecer uma apreensão sensível e integradora da natureza, essa dimensão contribui para o fortalecimento de vínculos simbólicos e afetivos entre seres humanos e meio ambiente, ampliando as possibilidades de construção de novas formas de relação sociedade-natureza, pautadas pelo cuidado, pelo respeito e pela responsabilidade ética.

Bonotto (2008) argumenta que os valores ambientalmente desejáveis não podem ser tratados como escolhas individuais ou relativas, uma vez que as questões ambientais envolvem a sobrevivência coletiva e a continuidade da vida no planeta. Esses valores demandam posicionamento explícito por parte das instituições educativas, especialmente aquelas que exercem papel formador e socializador. Ao articular valores éticos, estéticos, cognitivos e participativos, a Educação Ambiental assume um caráter político e formativo, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional que reconhece a interdependência entre seres humanos, sociedade e natureza. Dessa forma, a governança ambiental passa a ser compreendida não apenas como um conjunto de normas e estruturas, mas como um processo de consolidação de valores compartilhados que qualificam o sentido público da educação superior.

Portanto, com base nos referenciais apresentados, a sustentabilidade nas instituições de ensino superior pode ser compreendida não como um resultado técnico ou normativo isolado, mas como um processo social, cultural e político, construído a partir da interação entre valores compartilhados e arranjos institucionais de governança ambiental. A literatura analisada indica que a efetividade da governança ambiental está diretamente associada ao grau de coerência entre estruturas formais, práticas organizacionais e valores que orientam o comportamento dos diferentes atores institucionais.

Nesse sentido, ao articular governança ambiental e os valores organizacionais, este estudo adota uma perspectiva que reconhece a importância dos princípios, políticas e práticas

na incorporação da sustentabilidade como valor organizacional. Essa articulação teórica sustenta as análises empíricas ao possibilitar a compreensão das tensões entre valores declarados e valores praticados, bem como dos limites e potencialidades das políticas institucionais e do papel desempenhado pelos servidores na consolidação de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade ambiental. Portanto, o referencial teórico constitui a base analítica para examinar como a governança ambiental, em interação com valores e práticas cotidianas, pode contribuir, ou restringir, a consolidação da sustentabilidade como valor integrado no contexto das instituições de ensino superior.

3 Procedimentos Metodológicos

Segundo Tamayo (2007), os valores organizacionais podem ser avaliados a partir da percepção dos trabalhadores sobre a cultura e os princípios da empresa. Além disso, segundo o autor, outra abordagem consiste na análise de documentos institucionais, como relatórios e estatutos, para identificar os valores oficialmente declarados pela empresa. A combinação dessas estratégias permite uma avaliação mais completa, considerando tanto a perspectiva dos gestores quanto a dos trabalhadores, além de permitir a comparação entre os valores praticados e os valores formalmente estabelecidos pela organização.

Dessa forma, a metodologia adotada neste estudo visa responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Para isso, foram definidos procedimentos metodológicos que possibilitam uma abordagem sistemática e estruturada da investigação.

3.1 Problema de pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre a governança ambiental institucional, os valores organizacionais declarados e os valores organizacionais percebidos pelos servidores em uma universidade pública. Para isso, a pesquisa propõe mapear as práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela instituição no âmbito da sustentabilidade ambiental, investigar a percepção dos servidores sobre a sustentabilidade como valor organizacional e analisar a correspondência entre os valores institucionais relacionados à sustentabilidade e os valores organizacionais percebidos no cotidiano institucional.

3.2 Escopo da pesquisa

Esta seção apresenta a delimitação do estudo, a organização pesquisada e os procedimentos adotados para coleta e tratamento dos dados.

3.2.1 Delimitação da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois analisa em profundidade um fenômeno específico dentro de uma organização delimitada, foca em eventos contemporâneos, porém sem a necessidade de controlá-los (Yin, 2015).

Este estudo tem como propósito analisar de que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, bem como identificar os valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

A investigação utiliza procedimentos sistemáticos, como a análise documental e o levantamento de percepções, características típicas das pesquisas de natureza descritiva. Conforme destaca Gil (2024), esse tipo de abordagem permite retratar com fidelidade as características de um fenômeno, sem necessariamente explicar suas causas.

Vale ressaltar que, mais do que apenas listar ou descrever informações, o estudo busca estabelecer conexões entre os valores expressos nos documentos institucionais e aqueles que são, de fato, reconhecidos pelos servidores. Todavia, tal análise não se configura como uma abordagem interpretativa, uma vez que não se propõe a buscar os significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos nem a explicar as razões pelas quais esses valores se manifestam de determinada forma.

A pesquisa mantém-se, portanto, nos limites de uma abordagem descritiva, com base em dados obtidos por meio de análise documental e questionário estruturado, visando mapear e caracterizar a forma como os valores organizacionais são comunicados institucionalmente e percebidos pelos servidores. (Gil, 2024).

Quanto à finalidade, esta pesquisa tem um caráter aplicado, pois busca contribuir de forma prática com a realidade da UFU. Mais do que apenas gerar conhecimento teórico, o estudo procura compreender de que maneira a governança ambiental pode fortalecer a sustentabilidade como um valor presente no cotidiano dos servidores. A intenção é que os resultados ajudem a orientar decisões, aperfeiçoar práticas institucionais e promover uma cultura organizacional mais comprometida com a sustentabilidade ambiental. Trata-se, portanto, de uma pesquisa voltada para a aplicação direta do conhecimento em um contexto específico, com potencial de gerar resultados concretos na gestão pública universitária (Gil, 2024).

Em relação à abordagem metodológica, esta pesquisa adota o método misto, combinando técnicas qualitativas e quantitativas. O caráter qualitativo se expressa na análise documental, realizada por meio da análise de conteúdo, a partir de categorias analíticas previamente definidas com base no referencial teórico e nos objetivos do estudo. Tal procedimento possibilitou a identificação e a sistematização dos valores associados à governança ambiental expressos nos documentos institucionais analisados. Já a dimensão quantitativa refere-se ao tratamento dos dados provenientes do questionário aplicado aos

servidores Técnico-Administrativos em Educação, os quais foram organizados e analisados por meio de estatísticas descritivas, com o uso de frequências e percentuais. Esses resultados quantitativos não foram considerados de forma isolada, mas utilizados como suporte à análise qualitativa, contribuindo para a identificação de padrões nas percepções dos servidores acerca dos valores organizacionais relacionados à sustentabilidade (Gil, 2024).

3.2.2 Objeto de estudo

A unidade de análise deste estudo é a Universidade Federal de Uberlândia, especificamente no que se refere à sua governança ambiental e à percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a sustentabilidade como valor organizacional.

A UFU é uma fundação pública ligada à Administração Federal Indireta, sob a supervisão do Ministério da Educação (MEC). Fundada pelo Decreto-lei nº 762, em 14 de agosto de 1969, e posteriormente federalizada pela Lei nº 6.532, de 24 de maio de 1978, tendo a sustentabilidade presente em sua missão, visão, valores e princípios, a UFU se consolidou como uma das principais universidades do Brasil (Universidade Federal de Uberlândia, 2022). A escolha da UFU justifica-se pelo seu compromisso formal com a sustentabilidade expresso em suas normas internas e ações voltadas à sustentabilidade ambiental.

3.2.3 Fonte e coleta de dados

Para garantir a robustez da pesquisa, os dados foram coletados de múltiplas fontes. Por meio de análise documental, foram analisados os documentos institucionais da UFU, Regimento Geral, Estatuto, Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão 2022 a 2027, Política Ambiental da Universidade Federal de Uberlândia e Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2025. A análise documental permitiu identificar como a sustentabilidade ambiental é formalmente integrada aos valores da instituição, bem como a governança ambiental é regulamentada nos normativos da organização. Ademais, foi explorado o portal da instituição, com ênfase na página vinculada à Diretoria de Sustentabilidade da Prefeitura Universitária, procurando por políticas e práticas adotadas pela UFU que expressassem a adoção de uma governança ambiental sustentável. O Quadro 1 resume quais foram as dimensões analíticas de cada documento analisado.

Quadro 1 - Documentos institucionais analisados e suas dimensões

Documento institucional	Dimensão analítica
-------------------------	--------------------

Estatuto da Universidade Federal de Uberlândia	Valores institucionais
Regimento Geral da Universidade Federal de Uberlândia	Valores institucionais
Política Ambiental da UFU	Valores institucionais e governança ambiental
Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE) 2022–2027	Governança ambiental
Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2025	Governança ambiental
Site da Universidade Federal de Uberlândia	Governança ambiental

Nota. Elaborado pelo autor (2025)

A escolha do corpus documental considerou os principais instrumentos normativos e estratégicos que estruturam a governança institucional da universidade, para evidenciar a formalização dos valores institucionais e dos mecanismos de governança ambiental.

A coleta de dados também foi realizada por meio de um questionário eletrônico, elaborado na plataforma *Microsoft Forms*, direcionado a servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFU, todos maiores de 18 anos, em atividade na instituição. Esses servidores integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, conforme a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e são regidos pelo regime jurídico estabelecido pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Ressalta-se que a pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFU, conforme as diretrizes vigentes, sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética número 91321725.1.0000.5152.

Os participantes da pesquisa foram submetidos à aplicação de um questionário eletrônico anônimo, elaborado especificamente para este estudo. A coleta de dados ocorreu exclusivamente por meio da plataforma *Microsoft Forms*, com duração de dois meses. O link para acesso ao questionário foi divulgado em canais digitais direcionados aos servidores TAEs da UFU, como grupos fechados de redes sociais e e-mails institucionais disponíveis no site da instituição.

O questionário não solicitou informações que permitissem a identificação direta dos respondentes, como nome, e-mail, matrícula ou qualquer dado sensível. Como forma de caracterização do perfil profissional dos participantes, foi solicitada apenas a indicação do cargo ocupado, conforme classificação da Lei nº 11.091/2005, sem qualquer associação a lotações específicas, departamentos ou setores.

A participação foi voluntária e não implicou em qualquer tipo de ônus, prejuízo ou vantagem ao respondente. O questionário era composto por quatro seções principais, sendo:

1. Cinco perguntas fechadas para identificação do perfil do participante;

2. Uma pergunta aberta, na qual o participante poderia indicar, espontaneamente, os cinco valores organizacionais da UFU que considerava mais predominantes em seu cotidiano;
3. Uma pergunta fechada de hierarquização, solicitando que o respondente ordenasse os valores institucionais previamente extraídos da análise documental dos normativos institucionais;
4. Uma pergunta fechada sobre o conhecimento de práticas e/ou políticas de sustentabilidade ambiental na UFU listadas.

O tipo de intervenção envolvido caracterizou-se como não clínica, não experimental e de baixo risco, consistindo apenas na manifestação da percepção dos participantes sobre valores organizacionais e práticas sustentáveis institucionais, sem qualquer forma de indução ou manipulação comportamental. A participação podia ser encerrada a qualquer momento, sem necessidade de justificativa.

De acordo com o site da universidade, a instituição possui 2838 TAE ativos permanentes e, segundo o Plano de Carreira dos TAE, eles são organizados em cinco níveis de classificação, A, B, C, D e E, levando-se em consideração o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (Brasil, 2005).

O link do questionário foi enviado, por meio de e-mails institucionais, a todos os servidores TAE da UFU, utilizando os endereços disponíveis na página da universidade. Os e-mails foram encaminhados com os destinatários em cópia oculta (Cco) e o questionário também foi divulgado em grupos fechados nas redes sociais WhatsApp e Facebook, compostos exclusivamente por TAEs da UFU.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado na primeira seção do questionário, sendo obrigatório o aceite para prosseguimento. Não era possível o envio de respostas sem a manifestação explícita de concordância.

Como o questionário era anônimo, não foi possível a retirada dos dados após o envio. Tal informação constou no TCLE, assegurando transparência ao participante.

Os dados foram armazenados exclusivamente em nuvem institucional (OneDrive da UFU), com acesso restrito ao pesquisador e à orientadora. Após a finalização da coleta, os dados foram baixados para dispositivo eletrônico pessoal protegido por senha e os registros foram excluídos da nuvem.

Não se identificaram riscos físicos, emocionais ou sociais aos participantes. O único risco potencial, a identificação indireta, foi mitigado pelo sigilo, anonimato e ausência de coleta de informações sensíveis.

O pesquisador responsável e sua orientadora estiveram disponíveis para esclarecimentos, por meio dos e-mails institucionais fornecidos no TCLE. O participante foi orientado a responder o questionário em ambiente privado, garantindo a confidencialidade da participação.

A amostra foi por intencionalidade, que segundo Gil (2024) é uma técnica de seleção não probabilística que se mostra adequada para diversos tipos de pesquisa, especialmente aquelas cujo objetivo não é necessariamente representar com precisão as características de uma população, mas sim garantir a diversidade dos participantes em relação a determinados critérios. Em estudos descritivos, o foco principal recai sobre a obtenção de uma amostra que possibilite uma descrição das características dos fenômenos investigados. No contexto deste estudo, que busca analisar de que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, bem como identificar os valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação, a preocupação central na escolha dos participantes é a inclusão do maior número possível de servidores com perfis distintos, possibilitando assim uma compreensão ampla das diferentes percepções e experiências relacionadas ao tema.

3.3 Definição da amostra

Para garantir representatividade, foi adotada uma amostra composta por servidores técnico-administrativos da UFU de diferentes unidades acadêmicas e administrativas. A seleção dos participantes seguiu a disponibilidade para responder ao questionário, buscando diversidade de gênero, idade, formação e cargos.

A definição da amostra priorizou a variação das percepções em detrimento da representatividade estatística (Gil, 2024).

3.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo e estatística descritiva, de forma articulada aos objetivos da pesquisa.

A análise documental foi feita por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) para examinar os documentos institucionais da UFU, bem como informações disponíveis em seu site institucional, a fim de identificar os valores institucionais formalizados, além de ações e iniciativas ambientais institucionais, instrumentos de planejamento e gestão ambiental e mecanismos de participação e integração institucional.

As respostas abertas fornecidas pelos servidores técnico-administrativos, relativas aos valores organizacionais que consideram mais predominantes em seu cotidiano, foram submetidas a um processo de classificação e categorização temática, permitindo a identificação de valores recorrentes no contexto da prática cotidiana institucional.

Por sua vez, a hierarquização dos valores institucionais formalizados, solicitada aos respondentes, foi analisada por meio de estatística descritiva, utilizando-se o cálculo da média ponderada (Sharpe, De Veaux, & Velleman, 2011). Para esse fim, foi atribuído peso 10 ao valor indicado em primeiro lugar, peso 9 ao segundo, e assim sucessivamente, até o peso 1 atribuído ao último valor da lista. Os pesos atribuídos a cada valor foram somados e divididos por 10, permitindo estabelecer uma classificação de predominância relativa desses valores no cotidiano dos servidores.

As respostas à questão fechada referente ao conhecimento dos servidores sobre ações e iniciativas ambientais institucionais, instrumentos de planejamento e gestão ambiental e mecanismos de participação e integração institucional, previamente identificados na análise documental e no site da instituição, foram analisadas por meio de estatística descritiva, a partir da apuração das frequências das respostas. Essa análise possibilitou identificar o nível de conhecimento dos servidores acerca das iniciativas e instrumentos institucionais relacionados à sustentabilidade ambiental.

Por fim, os resultados da análise documental e das respostas dos servidores foram examinados comparativamente, com o objetivo de avaliar a correspondência entre os valores de sustentabilidade formalmente promovidos pela instituição e aqueles reconhecidos pelos servidores em sua prática cotidiana, considerando o papel das ações, dos instrumentos e dos mecanismos institucionais relacionados à governança ambiental.

3.5 Definição das categorias de análise

A análise dos documentos institucionais foi estruturada a partir de categorias de análise previamente definidas. Para tanto, com base no trabalho de Barroso (2015), foram estabelecidas definições constitutivas (DC), correspondentes aos fundamentos teóricos dos conceitos, e

definições operacionais (DO), que explicitam os procedimentos adotados para sua identificação e análise empírica.

As categorias analíticas que orientaram este estudo foram valores e governança ambiental, ambas fundamentadas em referenciais teóricos e operacionalizadas por meio de análise documental (Bonotto, 2008; Câmara, 2013; Dias Sobrinho, 2013; Schein, 2022).

3.5.1 Valores compartilhados

DC: Os valores compartilhados correspondem às crenças formalmente expressas pela organização, manifestadas em elementos como missão, visão e objetivos estratégicos. Esses valores orientam o comportamento institucional, estabelecendo parâmetros normativos e metas a serem perseguidas (Schein, 2022).

DO: A identificação dos valores formalmente declarados pela UFU foi realizada por meio da análise de seus principais documentos normativos e estratégicos vigentes, a saber: Estatuto, Regimento Geral e Resolução nº 26/2012 do Conselho Universitário, que institui a Política Ambiental da UFU. A seleção desses documentos fundamenta-se no fato de constituírem a principal orientação normativa e estratégica da instituição.

A análise dos documentos seguiu os procedimentos da análise de conteúdo propostos por Bardin (2016), compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise, procedeu-se à leitura flutuante dos documentos e à organização do corpus textual, composto pelos três documentos citados, possuindo no total por 93 páginas. A codificação seguiu um protocolo padronizado, com registro das unidades de sentido e posterior agrupamento semântico dos valores identificados. A unidade de registro adotada consistiu em palavras, expressões, frases ou parágrafos que fizessem referência explícita a valores institucionais, sendo esse critério aplicado de forma uniforme a todos os documentos analisados.

Na etapa de exploração do material, foram identificadas 61 ocorrências de valores explicitamente mencionados nos textos institucionais, as quais foram sistematicamente registradas em planilha eletrônica, juntamente com a indicação do documento de origem.

Em seguida, procedeu-se à eliminação de ocorrências repetidas, considerando-se tanto repetições lexicais quanto semânticas. Expressões conceitualmente equivalentes ou semanticamente próximas, ainda que redigidas de forma distinta, foram agrupadas em uma mesma unidade de sentido, com base em critérios de proximidade conceitual.

O agrupamento e a categorização dos valores identificados na pesquisa foram orientados por referenciais teóricos que compreendem a universidade pública como instituição dotada de responsabilidades sociais, éticas e ambientais. Nesse sentido, adotaram-se como base analítica, de um lado, os valores associados à educação superior como bem público, conforme proposto por Dias Sobrinho (2013), e, de outro, os valores ambientalmente desejáveis sistematizados por Bonotto (2008), conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 2 - Categoria e Subcategorias de Análise - Valores Institucionais

Categoria	Subcategorias	Valores relacionados
Valores Institucionais	Grupo 1 - Valores esperados de uma IES	Compromisso e bem comum; Justiça social, equidade e inclusão; Formação humana integral e cidadania; Relevância social da produção acadêmica; Qualidade científica socialmente referenciada
	Grupo 2 - Valores ambientalmente desejáveis	Responsabilidade com a integridade dos ecossistemas; Meio ambiente como bem público com valor não utilitário; Diversidade socioambiental; Abertura a saberes diversos na gestão e educação ambiental; Compromisso com a sustentabilidade ambiental; Participação democrática na governança ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dias Sobrinho (2013), Bonotto (2008) e Schein (2022).

A partir desse processo analítico, os valores empíricos identificados foram consolidados em dez valores organizacionais principais, os quais foram posteriormente organizados em dois grandes grupos analíticos, apresentados no Quadro 2. O primeiro grupo reúne valores esperados de uma instituição de ensino superior, quer ela busque o sucesso da governança ambiental ou não, enquanto o segundo contempla valores ambientalmente desejáveis, associados ao reconhecimento da sustentabilidade como valor.

Quadro 3 - Valores Institucionais da Universidade Federal de Uberlândia

Categoria	Valor identificado	Artigo/Inciso	Fonte (documento)
Grupo 1	Igualdade de oportunidades	Art.4º I, VIII e X, Art. 5º I, V e VI, Art. 6º VII e Art. 62	Estatuto da UFU
		Art.5º I, VIII e X, Art. 6º I, V e VI, Art. 7º VII, e Arts. 102 a 105	Regimento Geral
	Diversidade e Liberdade Intelectual	Art.4º II e V e Art.5º II, IV e V	Estatuto da UFU
		Art.5º II e V, Art. 6º II, IV e V e Art. 96 I	Regimento Geral
	Excelência Educacional	Art.4º VI, Art.5º II e Art.6º IV; Art. 68	Estatuto da UFU
		Art.5º VI, Art.6º II e Art.7º IV	Regimento Geral
	Compromisso com o Desenvolvimento e Direitos Humanos	Art.4º VII e XII, Art.5º III, VII e VIII e Art.6º V	Estatuto da UFU
		Art.5º VII e XII, Art.6º III, VII e VIII e Art.7º V	Regimento Geral

	Integração Acadêmica e Social		Art.4º III, IV e XI, Art.5º IV, Art. 6º I, III e IV, Art. 8º, Art. 9º, Art. 33, Art. 35 e Art. 53	Estatuto da UFU	
			Art.5º III, IV e XI, Art. 6º IV e Art. 7º I, III e IV, Art. 9º, Art. 10, Art. 60	Regimento Geral	
			Art. 7º V e Art. 8º II	Política Ambiental	
	Compromisso com o Desenvolvimento Nacional		Art.4º IX, Art.5º VI e VIII, Art. 6º IV, Art. 9º III e Art. 51	Estatuto da UFU	
			Art.5º IX, Art.6º VI e VIII, Art. 7º IV e Art. 96 II	Regimento Geral	
	Ética		Art.5º VIII e Art.6º V	Estatuto da UFU	
			Art.6º VIII e Art.7º V	Regimento Geral	
	Cooperação		Art.6º V e VI, Art. 9º III, Art. 20 IV e Art. 67 IX	Estatuto da UFU	
			Art.7º V e VI	Regimento Geral	
			Art. 6º XIV e XV, Art. 7º VI e Art. 15 VII	Política Ambiental	
	Grupo 2	Sustentabilidade ambiental		Art.5º XII	Regimento Geral
				Art.4º XII	Estatuto da UFU
			Art. 2º, Art. 3º, Art. 6º I ao XII	Política Ambiental	
Governança Ambiental		Responsabilidade ambiental	Art. 2º, Art. 6º XI, Art. 8º I e II, Art. 14 e Art. 15	Política Ambiental	
		Participação democrática nas decisões ambientais	Art.6º I	Estatuto da UFU	
			Art.7º I	Regimento Geral	
			Art. 6º V e VI, Art. 8º VII	Política Ambiental	
		Transparência na gestão ambiental	Art. 6º VI, Art. 8º V e VI	Política Ambiental	
		Planejamento e precaução ambientais	Art. 6º X, Art. 8º III, Art. 11 e Art. 13	Política Ambiental	
Gestão ambiental cíclica e sistêmica	Art. 8º V e Art. 13	Política Ambiental			

Nota. Elaborado pelo autor com base em Dias Sobrinho (2013), Bonotto (2008) e Schein (2022).

3.5.2 Governança ambiental

DC: Governança ambiental é o conjunto de normas, estruturas institucionais e processos decisórios por meio dos quais a instituição organiza, regula e implementa ações relativas ao meio ambiente e ao uso sustentável dos recursos naturais, articulando o Estado, a sociedade e os diferentes atores organizacionais (Câmara, 2013).

DO: A identificação da governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia foi realizada por meio da análise integral de seus principais documentos institucionais estratégicos vigentes: o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão 2022–2027, a Política Ambiental da UFU e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2025. A seleção desses documentos fundamenta-se no fato de representarem a base normativa e programática da governança ambiental institucional, totalizando 120 páginas analisadas.

A análise seguiu os procedimentos da análise de conteúdo propostos por Bardin (2016), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise, procedeu-se à leitura flutuante dos documentos e à organização do corpus textual. A unidade de registro adotada consistiu em frases que apresentassem menção explícita a elementos relacionados à governança ambiental.

A codificação foi orientada por um protocolo padronizado, no qual as unidades de sentido identificadas foram classificadas conforme as seis subcategorias analíticas definidas *a priori* com base em Câmara (2013): normas de governança ambiental; estruturas institucionais; processos decisórios; ações institucionais; instrumentos de gestão ambiental; e mecanismos de participação e integração.

Para garantir a objetividade da análise, cada subcategoria foi associada a indicadores operacionais específicos, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 4 - Categoria de Análise - Governança Ambiental

Categoria	Subcategorias	Definição
Elementos constitutivos da governança ambiental	Normas de governança ambiental	Conjunto de regras formais que orientam a atuação ambiental institucional.
	Estruturas institucionais de governança ambiental	Instâncias e órgãos responsáveis pela gestão ambiental e tomada de decisão.
	Processos e decisões de governança ambiental	Procedimentos e deliberações que definem e regulam ações ambientais.
	Ações e iniciativas ambientais institucionais	Atividades práticas voltadas ao uso sustentável e à proteção ambiental.
	Instrumentos de planejamento e gestão ambiental	Ferramentas técnicas que estruturam, monitoram e avaliam a política ambiental institucional.
	Mecanismos de participação e integração institucional	Formas de articulação entre unidades institucionais, sociedade e Estado na temática ambiental.

Nota. Elaborado pelo autor com base em Câmara (2013).

Na etapa de exploração do material, as ocorrências de cada subcategoria foram sistematicamente registradas em planilha eletrônica, juntamente com a indicação do documento de origem.

Complementarmente, foi realizada a análise do portal institucional da UFU, principalmente a página da Diretoria de Sustentabilidade da Prefeitura Universitária, bem como notícias, relatórios e publicações disponíveis. Essa etapa teve caráter confirmatório e buscou identificar práticas institucionais que demonstrassem a implementação efetiva da governança ambiental. As evidências coletadas também foram registradas em planilha eletrônica e classificadas conforme as mesmas subcategorias analíticas.

3.6 Limitações da pesquisa

Apesar do rigor metodológico adotado, algumas limitações metodológicas devem ser consideradas. Por se tratar de um estudo de caso único, a pesquisa foca exclusivamente na percepção dos servidores técnico-administrativos da UFU, o que limita a generalização dos resultados para outros segmentos de servidores e outras instituições de ensino superior.

Outro fator limitante é a utilização de amostragem por intencionalidade que, embora permita captar percepções relevantes, não assegura a representatividade estatística da população total de servidores técnico-administrativos.

Além disso, conforme apontado por Tamayo (2022), a percepção dos servidores sobre os valores organizacionais é influenciada por fatores individuais e contextuais.

4 Descrição dos Resultados

Nesta etapa serão apresentados os dados obtidos a partir dos procedimentos de pesquisa adotados, os quais compreenderam a análise documental e do *site* da instituição e a aplicação de questionário aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFU. Os resultados estão organizados de modo a evidenciar, de um lado, as políticas e práticas de governança ambiental formalmente estabelecidas pela instituição e, de outro, as percepções dos servidores acerca da presença e do reconhecimento da sustentabilidade ambiental como valor organizacional. Busca-se, assim, oferecer uma visão sistematizada dos dados empíricos coletados, que servirá de base para a discussão.

4.1 Práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela UFU no âmbito da sustentabilidade institucional

Com base na análise de documentos institucionais selecionados, foi realizada a sistematização dos elementos que compõe a governança ambiental formalmente estabelecidas pela Universidade Federal de Uberlândia. Essa sistematização, apresentada no Quadro 5, organiza as práticas identificadas de acordo com as categorias analíticas definidas *a priori*, permitindo visualizar como a governança ambiental é formalizada no âmbito institucional.

Quadro 1 - Políticas e práticas de governança ambiental identificadas em documentos institucionais e site da UFU, organizadas por categorias analíticas

Subcategorias	Trecho do documento	Fonte	Localização
1. Normas de governança ambiental	A presente Resolução regulamenta a Política Ambiental da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).	Política Ambiental da UFU	Art. 1º
	A Política Ambiental da UFU é um conjunto de princípios e diretrizes...	Política Ambiental da UFU	Art. 2º
	Os programas de gestão ambiental devem estabelecer, no mínimo: diagnóstico, levantamento de requisitos legais, planejamento...	Política Ambiental da UFU	Art. 13
2. Estruturas institucionais de governança ambiental	A implementação da presente Política Ambiental é supervisionada por uma Comissão Institucional de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA).	Política Ambiental da UFU	Art. 14
	A CIGEA, nomeada pelo Reitor (...) tem os seguintes membros titulares...	Política Ambiental da UFU	Art. 16

	Comissão Institucional de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA)	Site da UFU	https://ufu.br/unidades-organizacionais/comissao-institucional-de-gestao-e-educacao-ambiental
	Comitê Gestor dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CGODS)	Site da UFU	https://ufu.br/unidades-organizacionais/comite-gestor-dos-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel
	Diretoria de Sustentabilidade	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
3. Processos e decisões de governança ambiental	Compete ao Conselho Universitário aprovar os programas de gestão e educação ambiental.	Política Ambiental da UFU	Art. 11
4. Ações e iniciativas ambientais institucionais	Conhecer procedimentos de segurança em laboratórios e gestão de resíduos químicos.	PDP	Página 8 do documento
	Formar cidadãos críticos comprometidos com a ética, a democracia, a sustentabilidade e a transformação social.	PIDE	Páginas 23-25 do documento
	Ampliar, adequar e gerir o uso e a ocupação sustentável do espaço físico.	PIDE	Páginas 25 - 26 do documento
	Ações de fomento à pesquisa e inovação sustentáveis	Site da UFU	http://www.sustentavel.ufu.br/node/774
	Ações para a diminuição do consumo de copos descartáveis	Site da UFU	https://proplad.ufu.br/pide/pide-2022-2027
	Ações para a diminuição do consumo de papel	Site da UFU	https://proplad.ufu.br/pide/pide-2022-2027
	Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
	Alinhamento de práticas institucionais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
	Coleta Seletiva Solidária	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
	Descarte ambientalmente adequado de resíduos	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
	Projeto de Eficiência Energética da UFU	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
	Sala Verde	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade

	Sistemas para evitar o desperdício de água	Site da UFU	https://proplad.ufu.br/pide/pide-2022-2027
	Utilização sustentável dos recursos ambientais (...) economia de água, conservação de energia, mobilidade sustentável...	Política Ambiental da UFU	Art. 9º, II
	Prevenção, minimização, valorização e tratamento dos resíduos gerados...	Política Ambiental da UFU	Art. 9º, III
5. Instrumentos de planejamento e gestão ambiental	Painel de Sustentabilidade da UFU	Site da UFU	https://prefe.ufu.br/unidades-organizacionais/sustentabilidade-prefeitura-universitaria/diretoria-de-sustentabilidade
	Planejar ações de gestão ambiental, estabelecendo objetivos de longo, médio e curto prazos...	Política Ambiental da UFU	Art. 8º, III
	Realizando monitoramentos e auditorias internas periódicas.	Política Ambiental da UFU	Art. 8º, V
6. Mecanismos de participação e integração institucional	As relações institucionais com a comunidade se dão por meio de interações da Reitoria com diversos órgãos da sociedade (...) convênios com a Prefeitura Municipal de Uberlândia.	PIDE	Página 32 do documento
	Empresas privadas de pequeno, médio e grande porte (...) e empresas públicas são parceiras frequentes.	PIDE	Página 32 do documento
	Outro instrumento fundamental de interação com a sociedade em geral é a Diretoria de Comunicação Social – DIRCO.	PIDE	Página 32 do documento
	Consolidar o processo institucional de internacionalização (...) convênios e atos da UFU para o processo de internacionalização e interinstitucionalização.	PDP	Páginas 15 - 17 do documento
	Criar mecanismos de participação da comunidade interna e externa...	Política Ambiental da UFU	Art. 8º, VII
	A CIGEA poderá contar com representantes de instituições ou órgãos públicos ou privados vinculados à área de sua atuação.	Política Ambiental da UFU	Art. 16, §2º

Nota. Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025) e em Câmara (2013).

A sistematização apresentada no Quadro 5 evidencia que a governança ambiental da UFU se encontra formalmente estruturada a partir de um conjunto diversificado de normas,

instâncias institucionais, processos decisórios, ações, instrumentos de planejamento e mecanismos de participação. Os documentos analisados indicam que a sustentabilidade ambiental é incorporada à governança institucional por meio de dispositivos normativos específicos, estruturas organizacionais dedicadas, diretrizes de gestão e iniciativas voltadas tanto à gestão interna quanto à articulação com a sociedade.

No que se refere às normas de governança ambiental, os documentos institucionais analisados evidenciam a existência de um marco normativo específico, centrado na Política Ambiental da UFU, a qual estabelece princípios, diretrizes e objetivos voltados à gestão ambiental institucional. Esses dispositivos conferem base formal à atuação ambiental da universidade, definindo orientações gerais para o uso sustentável dos recursos, a prevenção de impactos ambientais e a promoção da sustentabilidade no âmbito organizacional.

A análise documental também revelou a formalização de estruturas institucionais responsáveis pela condução da governança ambiental, a Comissão Institucional de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA) e o Comitê Gestor dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CGODS). A UFU conta, ainda, com a Diretoria de Sustentabilidade, cuja finalidade é planejar e executar ações voltadas à sustentabilidade no âmbito da gestão universitária, visando à redução dos impactos decorrentes das atividades institucionais e à promoção de práticas sustentáveis junto à comunidade acadêmica. Essas estruturas indicam a institucionalização da temática ambiental no nível institucional, atribuindo responsabilidades específicas a órgãos e comissões no acompanhamento e na implementação das diretrizes ambientais.

No âmbito dos processos e decisões de governança ambiental, os documentos analisados atribuem ao Conselho Universitário, competências relacionadas à aprovação de programas de gestão e educação ambiental. Observa-se, assim, a formalização de fluxos decisórios que integram a temática ambiental à instância máxima deliberativa da instituição.

As ações e iniciativas ambientais institucionais identificadas abrangem diferentes áreas, incluindo gestão de resíduos, eficiência energética, uso racional da água, sustentabilidade no uso do espaço físico, fomento à pesquisa e à inovação sustentáveis, bem como ações educativas e formativas. Essas iniciativas, distribuídas em diferentes documentos e site institucional, indicam a reconhecimento da sustentabilidade ambiental como uma das diretrizes orientadoras de práticas administrativas, acadêmicas e operacionais.

No que diz respeito aos instrumentos de planejamento e gestão ambiental, as fontes analisadas apontam para a utilização de mecanismos como o planejamento de ações ambientais, o estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazos, bem como a realização de

monitoramentos e auditorias internas. A presença desses instrumentos sugere a formalização de práticas voltadas ao acompanhamento e à avaliação das ações ambientais institucionais.

Por fim, a governança ambiental institucional contempla mecanismos de participação e integração, evidenciados por iniciativas de articulação com a comunidade interna e externa, parcerias com órgãos públicos e privados e instâncias de comunicação institucional. Esses mecanismos indicam a previsão formal de interação entre a universidade e diferentes atores sociais no âmbito das ações ambientais.

4.2 Visões dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre a presença e a integração da sustentabilidade como valor organizacional

4.2.1 Perfil dos respondentes

O instrumento de coleta de dados foi iniciado com um texto de apresentação da pesquisa, no qual foram informados o título do estudo, a identificação do pesquisador responsável e da orientadora, bem como esclarecimentos sobre a natureza acadêmica da pesquisa, o caráter voluntário da participação e a garantia de anonimato das respostas. Nessa etapa, também foi explicitado que, em razão do anonimato, não seria possível a exclusão das respostas após o envio do formulário.

Em seguida, foi disponibilizado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por meio de link eletrônico, contendo informações detalhadas sobre os objetivos do estudo, os procedimentos adotados, os contatos institucionais dos responsáveis pela pesquisa e os direitos dos participantes. Após a leitura do termo, o respondente deveria manifestar sua concordância ou discordância em participar da pesquisa. Nos casos de não concordância, o questionário era automaticamente encerrado; havendo concordância, o instrumento prosseguia para as seções subsequentes.

O questionário contou com a participação de 146 servidores Técnico-Administrativos em Educação. Desses participantes, 3 optaram pela alternativa “prefiro não responder” na etapa inicial do questionário, encerrando sua participação sem responder às demais questões, enquanto os demais 143 participantes prosseguiram para as seções seguintes do instrumento e desses, todos manifestaram concordância com o TCLE.

A seção seguinte do instrumento de coleta de dados era relativa ao perfil dos respondentes. A próxima questão era referente ao gênero do respondente e observou-se predominância de respondentes do gênero feminino, com 90 participantes, seguidos por 51 do

gênero masculino. Um respondente se identificou como não binário e outro optou por não informar, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos participantes por gênero

Gênero	Respondentes	%
Feminino	90	62,94
Masculino	51	35,66
Não binário	1	0,7
Preferiu não informar	1	0,7

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

Quanto à faixa etária, a maioria dos participantes encontra-se entre 29 e 44 anos, totalizando 92 respondentes. Em seguida, destacam-se as faixas de 45 a 60 anos e 61 anos ou mais. A faixa etária de 18 a 28 anos apresentou menor participação. Esses dados foram descritos na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição dos participantes por idade

Idade	Respondentes	%
18 a 28 anos	3	2,10
29 a 44 anos	92	64,33
45 a 60 anos	34	23,78
61 anos ou mais	14	9,79

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao grau de escolaridade, observa-se um perfil de participantes bem qualificado, uma vez que 130 respondentes declararam possuir pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado), conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos participantes por escolaridade

Idade	Respondentes	%
Ensino Fundamental	2	1,40
Ensino Médio	3	2,10
Ensino Superior	8	5,59
Pós-graduação	130	90,91

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

Em relação às respostas relacionadas aos cargos ocupados, essas tiveram como objetivo, além de completar o perfil dos participantes, verificar se os respondentes atendiam aos critérios

previamente estabelecidos para o público-alvo da pesquisa. Constatou-se que todos os respondentes atendiam os critérios definidos na pesquisa, segundo o Quadro 6.

Quadro 2 - Distribuição dos cargos dos participantes por nível de classificação e requisitos para ingresso

Nível de classificação	Cargo	Requisitos para ingresso no cargo	
		Escolaridade	Outro
E	Administrador	Curso Superior em Administração	
E	Analista de Tecnologia da Informação	Curso Superior na área	
E	Arquiteto e Urbanista	Curso Superior em Arquitetura e Urbanismo	
D	Assistente em Administração	Médio Profissionalizante ou Médio completo + experiência	Experiência 12 meses
C	Auxiliar de Saúde	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar em Administração	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
C	Auxiliar de Enfermagem	Médio completo + Profissionalizante (COREN)	
E	Bibliotecário-Documentalista	Curso Superior em Biblioteconomia ou Ciências da Informação	
E	Biólogo	Curso Superior em Ciências Biológicas	
E	Biomédico	Curso Superior em Biomedicina	
E	Contador	Curso Superior em Ciências Contábeis	
C	Contra-Mestre/Ofício	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
E	Economista	Curso Superior em Economia	
E	Enfermeiro/Área	Curso Superior em Enfermagem	
E	Engenheiro/Área	Curso Superior na área	
E	Farmacêutico	Curso Superior na área	
E	Fisioterapeuta	Curso Superior em Fisioterapia	
E	Médico/Área	Curso Superior em Medicina	
D	Mestre de Edificações e Infraestrutura	Médio Completo	Experiência 24 meses
C	Motorista	Fundamental Completo	Experiência 6 meses
E	Nutricionista/habilitação	Curso Superior em Nutrição	
E	Odontólogo	Curso Superior em Odontologia	
C	Operador de Estação de Tratamento d'Água e Esgoto	Fundamental Completo	Experiência 12 meses
B	Pintor/Área	Fundamental Incompleto	Experiência 12 meses ou profissionalizante
E	Psicólogo/Área	Curso Superior em Psicologia	
E	Secretário Executivo	Curso Superior em Letras ou Secretário Executivo Bilíngue	
D	Técnico de Laboratório/Área	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico de Tecnologia da Informação	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso técnico em eletrônica com ênfase em sistemas computacionais	

D	Técnico em Eletromecânica	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Arquivo	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
E	Técnico em Assuntos Educacionais	Curso Superior em Pedagogia ou Licenciaturas	
D	Técnico em Contabilidade	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Enfermagem	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Radiologia	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
D	Técnico em Secretariado	Médio Profissionalizante ou Médio completo + curso Técnico	
E	Tecnólogo/Formação	Curso Superior na área	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Brasil (2005).

A amostra revelou grande diversidade de funções no âmbito da universidade com cargos de nível B, C, D e E. O cargo de Assistente em Administração apresentou maior frequência, seguido por Técnico de Laboratório e Administrador. Os demais cargos apresentaram frequências menores, incluindo funções técnicas, administrativas e da área da saúde, o que evidencia a heterogeneidade do corpo técnico-administrativo participante da pesquisa.

Tabela 4 -Distribuição dos participantes por cargo

Cargo	Respondentes	(%)
Assistente em Administração	64	44,74
Técnico de Laboratório/Área	14	9,79
Administrador	9	6,29
Auxiliar em Administração	6	4,19
Analista de Tecnologia da Informação	4	2,79
Médico	3	2,10
Técnico em Assuntos Educacionais	3	2,10
Biólogo	3	2,10
Técnico em Secretariado	2	1,40
Psicólogo/Área	2	1,40
Técnico em Contabilidade	2	1,40
Técnico em Enfermagem	2	1,40
Auxiliar de Enfermagem	2	1,40
Pintor/Área	2	1,40
Engenheiro/Área	2	1,40
Técnico de Tecnologia da Informação	2	1,40
Odontólogo	2	1,40
Mestre de Edificações e Infraestrutura	1	0,70
Contador	1	0,70
Secretário Executivo	1	0,70
Economista	1	0,70
Tecnólogo/Formação	1	0,70
Biomédico	1	0,70
Técnico em Arquivo	1	0,70

Bibliotecário-Documentalista	1	0,70
Nutricionista/habilitação	1	0,70
Arquiteto e Urbanista	1	0,70
Técnico em Radiologia	1	0,70
Motorista	1	0,70
Auxiliar de Saúde	1	0,70
Fisioterapeuta	1	0,70
Contra-Mestre/Ofício	1	0,70
Operador de Estação de Tratamento d'Água e Esgoto	1	0,70
Técnico em Eletromecânica	1	0,70
Enfermeiro/Área	1	0,70
Farmacêutico	1	0,70

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

Quanto ao tempo de atuação na UFU, a maior parte dos respondentes declarou trabalhar na instituição entre 11 e 20 anos, seguida pelo intervalo de 4 a 10 anos, segundo exposto na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição dos participantes por tempo de trabalho na UFU

Tempo de UFU	Respondentes	%
Até 3 anos	14	9,79
De 4 a 10 anos	46	32,17
De 11 a 20 anos	61	42,66
De 21 a 30 anos	6	4,19
Mais de 31 anos	16	11,19

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

4.2.2 Valores organizacionais percebidos pelos servidores

A fim de identificar os valores organizacionais percebidos como mais presentes no cotidiano de trabalho, os participantes foram convidados a indicar livremente até cinco valores que, em sua percepção, caracterizam a Universidade Federal de Uberlândia. Foram citados 556 valores e essas respostas foram posteriormente agrupadas em 23 macro valores, de acordo com a semântica de cada palavra ou expressão.

A análise das respostas evidencia que os valores mais frequentemente mencionados pelos servidores concentram-se em dimensões associadas à qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, à diversidade, à ética, ao compromisso social e ao respeito. Esses macros valores apresentaram maior recorrência, indicando que são amplamente reconhecidos no cotidiano institucional.

Outros valores também mencionados com frequência relevante incluem o compromisso com o serviço público, a transparência, a democracia, a eficiência e o compromisso com a educação pública, gratuita e de qualidade.

No conjunto das 143 respostas e 556 valores declarados, houve 10 menções relacionadas à sustentabilidade ambiental, indicando menor frequência em comparação aos valores mais recorrentes, segundo detalhado no Quadro 7.

Quadro 3 - Valores organizacionais declarados mais presentes no cotidiano pelos TAEs UFU.

Macro valor	Valores originais (excluídas repetições)	Frequência
Ensino, pesquisa e extensão de qualidade	Qualidade, qualidade acadêmica, qualidade da pesquisa, qualidade de ensino, qualidade no atendimento, referência nacional em educação, formação de qualidade, atendimento de qualidade, ensino, extensão, pesquisa, ampliação de conhecimento, qualidade acadêmica, ensino, pesquisa e extensão de qualidade, democrático e participativo, qualidade e eficiência na pesquisa, extensão e ensino, integração ensino-pesquisa-extensão, ensino, pesquisa e extensão de forma integrada, produção de conhecimento, produção e disseminação do conhecimento, produzir ciência, valorização do conhecimento em suas diversas dimensões, excelência acadêmica, excelência acadêmica e científica, excelência no ensino, foco na excelência acadêmica, gestão voltada ao estudante, desenvolvimento do ensino, preparação para o exercício pleno da cidadania, formar pessoas críticas, dialogicidade entre ensino, pesquisa e extensão, interdisciplinaridade, servir a população em pesquisa e extensão, transversalidade	58
Diversidade	Diversidade, diversidade de ideias, culturas, orientações e saberes, priorização do respeito à diversidade, respeito às diferenças, inclusão, inclusão social, equidade, pluralidade, pluralidade de ideias, combate às discriminações, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, flexibilidade	53
Ética	Ética, ética profissional, servir a população em ética, compromisso com a ética	52
Compromisso Social	Compromisso social e regional, compromisso com a sociedade, compromisso com a função social da universidade, compromisso com a comunidade, responsabilidade, responsabilidade institucional, responsabilidade pública, responsabilidade social, desenvolvimento regional, transformação social, transformando o conhecimento em benefício social, servir a população em saúde, extensão como transformação social, relevante à sociedade, preocupação com o cidadão, prestação de serviços à comunidade, defesa da vida, busca de posicionamento dentro da sociedade, justiça social	45

Respeito	Respeito, respeito à hierarquia, respeito a todos os colaboradores, respeito ao servidor, respeito às diferenças, civilidade, empatia, fraternidade, paciência, pertencimento, acolhimento, ambiente amigável, apoio, cuidado, igualdade dos direitos fundamentais, confiança, sociabilização	40
Compromisso com o Serviço Público	Compromisso, compromisso com o serviço público, compromisso com o serviço público de qualidade, comprometimento, compromisso com o bem público, compromisso público, supremacia do interesse público, ser pública, instituição pública, compromisso com a qualidade e excelência, gratuidade de serviços, prestação de serviço público de qualidade, qualidade das entregas, bom serviço prestado aos alunos, docentes e servidores, atendimento de qualidade, excelência no atendimento, excelência, planejamento, comprometimento com o trabalho, foco no público, foco no usuário	36
Transparência	Transparência, transparência nas finanças públicas, clareza nas decisões, publicidade, busca de divulgação dentro da sociedade, comunicação, comunicação clara e diálogo aberto	32
Democracia	Ambiente democrático, compromisso social e democrático, democracia, democratização, democratização da educação, gestão democrática, colegiado, decisões políticas, coletividade, coletivo, autonomia, autonomia nas tomadas de decisão, diálogo, diálogo com a atual diretoria, liberdade, liberdade de expressão, liberdade de pensamento, liberdade de manifestação	29
Eficiência	Qualidade na administração do patrimônio da instituição, qualidade e eficiência no atendimento, eficiência, bom uso do dinheiro público, busca por eficiência na prestação do serviço público, eficiência e qualidade nas entregas, garantia de padrão de qualidade e eficiência, gestão eficiente, busca de melhorias dentro das condições que têm, economia de recursos, economicidade, gestão, uso dos recursos disponíveis, gestão responsável, cuidado com o bem público (redução de desperdício), bons processos de seleção de docentes e técnicos administrativos, cumprimento de metas, finalidade, organização, organização institucional, trabalho	28
Compromisso com a Educação Pública, Gratuita e de Qualidade	Compromisso com a educação pública, gratuita e de qualidade, compromisso com a educação, compromisso com educação neutra, compromisso com formação cidadã dos alunos, educação, educação como centro das tomadas de decisões, gratuidade e inclusão na educação, servir a população em educação, educação de qualidade, ensino público, gratuito e de qualidade, gratuidade, gratuidade do ensino, formação cidadã, prioridade é o aluno, ensino de qualidade, excelência e qualidade de ensino, gratuidade do ensino, oferta de diversos cursos de graduação, transferência de conhecimento	26

Valorização das Pessoas	Valorização da consciência crítica, valorização dos servidores, valorização dos estudantes e comunidade, valorização dos técnicos, plano de carreira, reconhecimento, reconhecimento pelos serviços prestados, incentivo à capacitação de seus servidores, incentivo à qualificação, incentivos à qualificação dos taes, promoção do bem-estar no trabalho, possibilidade de progressão, desenvolvimento pessoal, engajamento entre servidores, suporte para qualificação, dedicação, dedicação ao aluno e servidor, pontualidade, proatividade, profissionalidade, profissionalismo, resiliência, suporte, suporte aos alunos	25
Inovação	Inovação, valorização da inovação e do conhecimento, visão de futuro, empreendedorismo, uso de tecnologias modernas, desenvolvimento, informatização	23
Legalidade	Legalidade, princípios e normas, políticas internas, respaldo jurídico para novas implementações	17
Cooperação	Bom ambiente de trabalho, boa convivência com a chefia, boa convivência com superiores, ambiente de trabalho, colaboração e diálogo no trabalho em equipe, colaboração, espírito de equipe, cooperação, parceria da equipe de trabalho, união	14
Acesso à Educação	Igualdade de acesso, igualdade de condições para o acesso e permanência na UFU, acessibilidade, acesso, acesso ao educador físico para acompanhamento da saúde física, acesso democrático à educação, oportunidades, oportunidade de estudar, inclusividade	13
Moralidade	Moral, moralidade, coerência, seriedade, compromisso com a maioria dos servidores, seriedade na condução dos processos	12
Integridade	Integridade, honestidade, verdade	11
Sustentabilidade ambiental	Sustentabilidade, desenvolvimento regional sustentável, servir a população em sustentabilidade, responsabilidade ambiental, responsabilidade socioambiental	10
Impessoalidade	Impessoalidade, imparcialidade	9
Orientação Humanística	Gestão humanizada, humanização, humanismo, orientação humana, orientação humanística, orientação humanística, cidadania	7
Igualdade	Igualdade, igualdade de direitos e deveres, igualdade de gêneros, igualdade salarial de cargos	5
Isonomia	Isonomia, justiça	3
Outros valores citados	Escala 12X36, solidão, burocracia, falta de critérios técnicos, fazer sem planejar, interesse pessoal, maturidade, não existe continuidade, ajudar os aliados, amigos, em especial professores	9

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

4.2.3 Hierarquização dos valores organizacionais institucionais

Em outra etapa do questionário, os participantes foram convidados a hierarquizar valores institucionais da UFU, previamente extraídos dos documentos institucionais, ordenando-os do mais ao menos representativo em seu dia a dia de trabalho. Os resultados foram sistematizados por meio de média ponderada, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Valores institucionais hierarquizados pelos servidores TAE da UFU

Valores institucionais	Média Ponderada
Ética	109,2
Excelência Educacional	107,3
Compromisso com o Desenvolvimento Humano	93,2
Igualdade de oportunidades	86,3
Integração Acadêmica e Social	78,5
Compromisso com o Desenvolvimento Nacional	75,8
Diversidade e Liberdade Intelectual	73,8
Sustentabilidade Ambiental	56,4
Governança Ambiental	54,5
Cooperação	51,5

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

A hierarquização dos valores indica que Ética e Excelência Educacional ocupam as primeiras posições, seguidas por Compromisso com o Desenvolvimento Humano, Igualdade de oportunidades e Integração Acadêmica e Social. Valores relacionados ao Compromisso com o Desenvolvimento Nacional e Diversidade e Liberdade Intelectual aparecem em posições intermediárias na ordenação.

Na sequência da hierarquização, os valores de Sustentabilidade Ambiental, Governança Ambiental e Cooperação apresentam médias ponderadas inferiores às dos demais valores, posicionando-se entre os últimos da lista. Esses resultados evidenciam a forma como os servidores percebem a representatividade relativa desses valores no cotidiano institucional, a partir de sua própria experiência de trabalho.

4.2.4 Conhecimento das políticas e práticas institucionais de sustentabilidade ambiental

Com o objetivo de identificar o grau de conhecimento dos servidores acerca das políticas e práticas institucionais de sustentabilidade ambiental, o questionário apresentou uma lista de iniciativas formalmente adotadas pela UFU, permitindo a seleção múltipla das opções conhecidas.

Os resultados indicam que as ações mais reconhecidas pelos servidores são aquelas relacionadas ao descarte ambientalmente adequado de resíduos, às ações para a diminuição do consumo de papel e à Coleta Seletiva Solidária. Também foram indicadas ações voltadas à pesquisa e inovação sustentáveis e à redução do consumo de copos descartáveis, ambas com indicações.

Outras políticas e práticas institucionais apresentaram menor nível de reconhecimento, como Sala Verde, o Painel de Sustentabilidade da UFU, a Política Nacional de Educação Ambiental. Destaca-se, ainda, que 20 respondentes afirmaram não conhecer nenhuma das práticas ou políticas listadas, indicando um nível relevante de desconhecimento das iniciativas institucionais na área ambiental, segundo apontado na Tabela 7.

Tabela 7 - Conhecimento das políticas e práticas institucionais de sustentabilidade ambiental pelos servidores TAE da UFU

Políticas ou práticas de sustentabilidade ambiental da UFU	Número de respondentes que conhecem	%
Descarte ambientalmente adequado de resíduos	71	16,3
Ações para a diminuição do consumo de papel	56	12,9
Coleta Seletiva Solidária	45	10,3
Ações de fomento à pesquisa e inovação sustentáveis	41	9,4
Ações para a diminuição do consumo de copos descartáveis	41	9,4
Alinhamento de práticas institucionais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	38	8,7
Projeto de Eficiência Energética da UFU	32	7,4
Agenda Ambiental na Administração Pública	22	5,1
Plano de Logística Sustentável da UFU	18	4,1
Política Ambiental da UFU	18	4,1
Sistemas para evitar o desperdício de água	17	3,9
Painel de Sustentabilidade da UFU	16	3,7
Política Nacional de Educação Ambiental	14	3,2
Sala Verde	6	1,4
Não conheço nenhuma das práticas ou políticas listadas	20	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

5 Discussão

Esta seção discute os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico adotado, buscando responder à pergunta de pesquisa. Para isso, analisa-se de que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, bem como os valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação no cotidiano institucional. A discussão articula os resultados da análise documental e do questionário aplicado aos servidores, respeitando o delineamento metodológico do estudo. A organização do capítulo segue uma lógica que parte da promoção institucional da sustentabilidade, avança para a análise dos valores reconhecidos pelos servidores e culmina na discussão das convergências e distanciamentos entre o plano institucional e a prática cotidiana.

5.1 Práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela UFU no âmbito da sustentabilidade institucional

A análise dos documentos institucionais da UFU sugere a existência de um arranjo de governança ambiental formalmente estruturado, por meio do qual a sustentabilidade ambiental é promovida como valor organizacional. Os resultados da análise documental indicam que normas institucionais, estruturas organizacionais específicas e instrumentos de planejamento estratégico tendem a se apresentar de forma equilibrada, apontando para a conformação de um sistema institucional voltado à organização, regulação e orientação das ações ambientais no âmbito universitário.

A governança ambiental pode ser compreendida como o conjunto de normas, estruturas institucionais e processos decisórios por meio dos quais as organizações regulam e implementam ações relacionadas ao meio ambiente e ao uso sustentável dos recursos naturais, articulando diferentes atores e níveis institucionais (Câmara, 2013; Abe et al., 2016). Nesse sentido, os achados deste estudo permitem inferir que a UFU se aproxima dessa concepção ao promover a sustentabilidade ambiental por meio de políticas formais, instâncias administrativas dedicadas à temática e instrumentos de planejamento que orientam práticas e decisões organizacionais.

Do ponto de vista analítico, o modelo de governança ambiental identificado na UFU apresenta mecanismos normativo-regulatórios e estratégias de caráter educativo-pedagógico, conforme apontado por Matarazzo et al. (2021), que analisam a governança ambiental como

um processo marcado por tensões entre controle institucional e educação ambiental. A presença simultânea de dispositivos normativos e de iniciativas voltadas à sensibilização e à capacitação sugere que a governança ambiental institucional busca combinar a prescrição de condutas com ações de orientação e formação, ainda que com maior ênfase na regulação formal.

No contexto das instituições de ensino superior, pesquisas indicam que a formalização da sustentabilidade por meio de normas, políticas e planos estratégicos constitui um passo relevante para sua institucionalização, especialmente em universidades públicas, fortemente reguladas por marcos legais e exigências de controle externo (Bizerril et al., 2018; Franco et al., 2017). Os resultados obtidos neste estudo confirmam esses estudos, ao indicar que a UFU dispõe de um arcabouço normativo no qual a sustentabilidade ambiental parece estar integrada tanto aos valores institucionais quanto aos mecanismos de governança.

Entretanto, estudos recentes também apontam que a centralidade do plano normativo, embora necessária, não garante sozinha o reconhecimento efetivo da sustentabilidade no cotidiano organizacional das universidades (Maruyama et al., 2022). Nesse sentido, a governança ambiental tende a operar, inicialmente, no plano prescritivo, estabelecendo diretrizes, responsabilidades e instrumentos de gestão, cuja efetividade cultural depende, em grande parte, de processos complementares de participação, aprendizagem organizacional e engajamento dos diferentes atores institucionais.

Sob a perspectiva da cultura organizacional, contudo, é importante destacar que valores formalmente declarados tendem a situar-se, inicialmente, no nível dos valores compartilhados, não se convertendo automaticamente em pressupostos básicos internalizados pelos membros da organização (Schein, 2022). Assim, embora a governança ambiental da UFU possa ser compreendida como promotora, em nível institucional, da sustentabilidade como valor organizacional, a consolidação desse valor no cotidiano de trabalho depende de sua apropriação pelos servidores, processo que extrapola o plano normativo e envolve dimensões culturais e perceptivas (Maruyama et al., 2022).

Dessa forma, a análise do plano institucional permite compreender, em termos formais, como a sustentabilidade ambiental é promovida no âmbito da governança da UFU. A compreensão do alcance dessa promoção institucional, entretanto, requer avançar para a análise das percepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, cujos valores reconhecidos no cotidiano organizacional constituem um elemento importante para avaliar a internalização da sustentabilidade como valor organizacional.

5.2 Valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação

Os resultados do questionário aplicado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação permitem identificar quais valores aparecem com maior frequência nas percepções sobre o cotidiano de trabalho desses servidores. De maneira geral, observa-se que os valores mais mencionados tendem a se concentrar em aspectos relacionados à missão acadêmica e à função social da universidade. Referências à qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, bem como à ética, à diversidade, ao compromisso social, ao respeito e ao serviço público, aparecem com maior recorrência nas respostas. Esses resultados sugerem que, na percepção dos servidores, o cotidiano institucional é fortemente associado a princípios que caracterizam a universidade pública, como espaço de produção de conhecimento, formação humana e prestação de serviços à sociedade.

A recorrência desses valores dialoga com a concepção da educação superior como bem público, conforme discutido por Dias Sobrinho (2013), na medida em que enfatiza a centralidade da relevância social, da responsabilidade pública e da formação cidadã como elementos constitutivos da universidade. Nesse sentido, os valores mais frequentemente mencionados parecem refletir o papel social da instituição.

No conjunto das respostas, valores relacionados à sustentabilidade ambiental aparecem de forma menos frequente. A sustentabilidade é mencionada por parte dos servidores, mas não figura entre os valores mais recorrentes, o que sugere que ela ocupa um lugar menos central no cotidiano dos TAEs. Essa presença reduzida não permite afirmar ausência ou desvalorização da temática ambiental, mas pode indicar que ela não se destaca com a mesma intensidade que outros valores associados à identidade acadêmica e social da universidade.

Como nos trabalhos de Oliveira (2007) e Barroso (2015), apesar de sustentabilidade ambiental ser um valor presente nos documentos organizacionais analisados, ele ainda não é, plenamente, reconhecido pelos TAEs da UFU. De acordo com os valores ambientalmente desejáveis (Bonotto, 2008), esse resultado sugere que a sustentabilidade ambiental, embora citada, ainda ocupa uma posição menos central entre os valores mais percebidos pelos servidores. Tal constatação pode sugerir a possibilidade de que os valores ambientais estejam presentes de maneira mais difusa ou periférica, em comparação com valores historicamente consolidados no campo da educação superior apontados por Dias Sobrinho (2013).

É interessante apontar também que, mesmo que pouco citadas, foram indicadas expressões ligadas a fatores que restringem o desempenho da organização e podem dificultar o

alcance de objetivos sustentáveis (Klapper et al., 2020). Menções como “solidão”, “burocracia”, “falta de critérios técnicos”, “fazer sem planejar”, “interesse pessoal”, “não existe continuidade”, “ajudar os aliados” podem indicar a necessidade de ações para promover a coesão interna e gerar impacto social positivo, tanto para a comunidade interna, quanto externa.

Portanto, a análise dos valores mais frequentemente mencionados pelos servidores TAEs indica que o cotidiano institucional da UFU é percebido como fortemente orientado por valores associados à missão pública, à qualidade acadêmica e ao compromisso social, enquanto a sustentabilidade ambiental aparece de forma menos proeminente nesse conjunto, sugerindo que ainda não é um valor reconhecido pelos servidores.

5.3 Convergências e distanciamentos entre a governança ambiental e a sustentabilidade ambiental como valor organizacional

A análise dos dados institucionais e das percepções dos servidores indica que, embora a governança ambiental da UFU fomente princípios sustentáveis e estabeleça bases formais para sua promoção, a sustentabilidade ambiental ainda se mostra pouco presente no cotidiano de trabalho, sugerindo que ainda não houve seu reconhecimento como valor organizacional e que pode se encontrar em processo de consolidação.

Os documentos institucionais evidenciam a existência de uma base normativa e estratégica consistente, na qual a sustentabilidade se integra às diretrizes da governança ambiental e contempla os elementos constitutivos desse modelo, conforme proposto por Câmara (2013). Em contraste, as percepções dos servidores revelam menor recorrência desse valor, tanto pela frequência reduzida com que é mencionado espontaneamente quanto pela posição menos expressiva que ocupa quando comparado a outros valores institucionais.

Quadro 4 - Comparação dos valores institucionais da UFU e valores organizacionais citados pelos TAEs

Tipos de valores	Valores institucionais	Valores organizacionais citados	
Valores esperados de uma IES	Excelência educacional	Ensino, pesquisa e extensão de qualidade Compromisso com a Educação Pública, Gratuita e de Qualidade	
	Diversidade e liberdade intelectual	Diversidade	
	Igualdade de oportunidades	Integração acadêmica e social	Igualdade
			Isonomia
			Acesso à Educação
	Compromisso com direitos humanos		Compromisso Social
Respeito			
		Orientação Humanística	

		Valorização das Pessoas
	Cooperação	Cooperação
	Ética	Ética
		Integridade
	Compromisso com o desenvolvimento nacional	Inovação
		Compromisso com o Serviço Público
	Valores associados aos princípios da Administração Pública, implícitos aos órgãos públicos (Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; Eficiência)	Transparência
		Eficiência
		Legalidade
		Moralidade
Impessoalidade		
Valores ambientalmente desejáveis	Sustentabilidade ambiental	Sustentabilidade ambiental
	Responsabilidade ambiental	Responsabilidade ambiental
		Responsabilidade socioambiental
	Planejamento e precaução ambientais	Desenvolvimento regional sustentável
	Participação democrática nas decisões ambientais	Não houve citações diretas
	Transparência na gestão ambiental	
Gestão ambiental cíclica e sistêmica		

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

A comparação entre os valores institucionais da UFU e as percepções dos servidores, indicados no Quadro 8, sugere que os valores formalmente declarados não estão distantes dos valores percebidos pelos servidores TAEs. Cabe destacar que, durante a análise comparativa, identificou-se uma categoria não inicialmente prevista, relacionada aos princípios constitucionais da Administração Pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais, embora não explicitamente enunciados nos documentos institucionais, configuram princípios constitucionais da atuação das organizações públicas (Brasil, 1988). Sua presença nas percepções dos servidores sugere que tais valores operam como valores internalizados, influenciando a interpretação do papel institucional e orientando as práticas cotidianas.

Em relação à sustentabilidade, embora formalmente legitimada e integrada às diretrizes da governança ambiental, sua menor recorrência e centralidade indicam que o processo de institucionalização normativa parece ter avançado em ritmo superior ao de seu reconhecimento como valor. Tal descompasso é compatível com a literatura sobre valores compartilhados (Maruyama et al., 2022; Schein, 2022), que aponta que valores formalmente declarados tendem a ocupar, inicialmente, um plano normativo, cuja centralidade no cotidiano depende de processos graduais de aprendizagem, compartilhamento e atribuição de sentido pelos membros da organização.

Nesse contexto, valores associados à missão social da universidade e ao serviço público indicam elevada presença no cotidiano, conforme citados pelos TAEs, enquanto a sustentabilidade ainda se configura como um valor emergente, em processo de atribuição coletiva de sentido. Assim, a formalização constitui condição necessária, mas não suficiente, para que um valor alcance centralidade na experiência cotidiana dos membros organizacionais.

Essa interpretação também dialoga com a reflexão de Bonotto (2008) acerca dos valores ambientalmente desejáveis, entendidos como orientações formativas que demandam processos educativos contínuos para se tornarem socialmente significativos. A sustentabilidade, nesse sentido, tende a ultrapassar a condição de diretriz formal à medida que se torna objeto de reconhecimento coletivo e de práticas compartilhadas. O fato de aparecer com menor destaque nas percepções cotidianas pode indicar que esse movimento de tradução cultural ainda se encontra em curso, uma vez que a consolidação da sustentabilidade como valor organizacional também requer planejamento estratégico que favoreça a socialização dos valores institucionais (Ferreira et al., 2021).

Ao mesmo tempo, é relevante considerar que o ambiente universitário é marcado por valores amplos associados à formação humana, à produção de conhecimento e ao compromisso social. Conforme argumenta Dias Sobrinho (2013), a universidade pública estrutura-se a partir de uma missão social abrangente, na qual múltiplos valores convivem e se articulam em torno da centralidade institucional.

Assim, os resultados deste estudo sugerem a existência de convergências importantes entre o plano institucional e as práticas institucionais do cotidiano organizacional, sobretudo no reconhecimento da sustentabilidade como um valor institucional legítimo no contexto da universidade. Contudo, também indicam certo distanciamento no que se refere ao seu reconhecimento na visão dos servidores, evidenciando que a formalização desse valor não se traduz automaticamente em seu destaque no trabalho diário.

Essa constatação não reduz a relevância dos avanços institucionais observados, mas permite interpretá-los como parte de um processo mais amplo de consolidação, no qual a governança ambiental desempenha papel estruturante ao estabelecer diretrizes, instrumentos e referências capazes de sustentar a continuidade das ações voltadas à sustentabilidade (Câmara, 2013). Sob essa perspectiva, a presença de uma base institucional consistente pode ser compreendida como condição favorável para que esse valor amplie gradualmente sua visibilidade e seu significado no cotidiano organizacional.

Logo, a análise das convergências e dos distanciamentos entre o plano institucional e as percepções dos servidores revela que a sustentabilidade ambiental já se encontra formalmente

estabelecida como valor na UFU, embora sua centralidade no cotidiano de trabalho ainda pareça condicionada a processos adicionais de difusão cultural e apropriação pelos servidores TAEs. Assim, mais do que um problema de legitimação, os achados indicam que o principal desafio institucional consiste em promover a transição da sustentabilidade de diretriz formal para valor culturalmente reconhecido na experiência organizacional.

6 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo geral analisar de que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia se relaciona com a sustentabilidade como valor organizacional, bem como identificar os valores organizacionais reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Para tanto, buscou-se mapear as práticas e políticas de governança ambiental da instituição, investigar as percepções dos servidores acerca da presença da sustentabilidade como valor organizacional e avaliar a correspondência entre os valores promovidos institucionalmente e aqueles reconhecidos no cotidiano de trabalho.

Os resultados da análise documental sugerem que a UFU dispõe de uma base normativa e estratégica consistente no campo da governança ambiental, na qual a sustentabilidade se encontra formalmente integrada às diretrizes institucionais. A presença de políticas, instrumentos de planejamento e estruturas organizacionais voltadas à temática ambiental indica que a universidade já construiu fundamentos relevantes para a promoção da sustentabilidade como valor organizacional, sinalizando um movimento institucional comprometido com a incorporação dessa agenda no âmbito da gestão universitária.

No que se refere às percepções dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, observou-se que os valores mais frequentemente mencionados no cotidiano institucional concentram-se em princípios associados à missão pública da universidade, como qualidade acadêmica, compromisso social, ética e respeito. Embora a sustentabilidade ambiental seja reconhecida por parte dos participantes, sua menor recorrência nas menções espontâneas e sua posição menos expressiva na ordenação dos valores sugerem que esse tema ainda apresenta visibilidade reduzida quando comparado a outros referenciais de conjunto de valores historicamente vinculados à identidade da universidade pública.

A análise dos dados permitiu identificar convergências e distanciamentos entre o plano formal e o cotidiano organizacional. Constatou-se que, embora a sustentabilidade ambiental esteja institucionalmente estabelecida como valor, sua centralidade nas percepções dos servidores ainda se mostra limitada, indicando que sua consolidação depende de processos contínuos de difusão cultural e atribuição de sentido no ambiente de trabalho. Esse achado aponta para um processo em desenvolvimento, no qual a institucionalização do valor tende a anteceder seu pleno reconhecimento no cotidiano organizacional.

Nesse sentido, entende-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que a pesquisa permitiu compreender tanto os mecanismos institucionais que favorecem a promoção da sustentabilidade quanto os modos pelos quais esse valor é visto pelos servidores. Os resultados

indicam que a governança ambiental da UFU atua como elemento estruturante para a consolidação da sustentabilidade, ao estabelecer diretrizes, instrumentos e referências institucionais capazes de sustentar esse processo e que a sustentabilidade ambiental ainda não parece ter sido reconhecida como valor organizacional pelos servidores TAEs.

No plano teórico, o estudo contribui para o debate sobre governança ambiental em instituições de ensino superior ao evidenciar que a formalização de valores ambientais, embora essencial, não garante automaticamente sua centralidade no cotidiano organizacional. Ao demonstrar a coexistência entre uma base institucional consolidada e uma visibilidade ainda moderada da sustentabilidade nas percepções dos servidores, a pesquisa reforça a compreensão de que a construção de valores organizacionais constitui um processo gradual, permeado por dinâmicas culturais próprias das organizações.

Sob o ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para a reflexão institucional acerca dos caminhos possíveis para o fortalecimento da sustentabilidade como valor organizacional, especialmente no que se refere à ampliação de sua visibilidade no cotidiano de trabalho e ao estímulo à participação dos diferentes atores institucionais nesse processo.

Com base na literatura (Almeida et al., 2021; Ferreira et al., 2021), para a centralização da sustentabilidade como valor organizacional, sugere-se ações institucionais voltadas à formação e à capacitação dos servidores em temas relacionados à sustentabilidade ambiental, que alcancem todos os setores da UFU, bem como estratégias de comunicação que ampliem a visibilidade das políticas e práticas já existentes. Além disso, a ampliação de espaços participativos na governança ambiental, como assembleias sobre o tema, e o incentivo a projetos de extensão voltados ao engajamento da comunidade interna no que se refere aos objetivos sustentáveis tendem a fortalecer a participação dos diferentes atores institucionais e a efetividade das políticas sustentáveis (Bizerril et al., 2018). A sensibilização das lideranças organizacionais em relação à responsabilidade ambiental também se revela relevante, pois a literatura aponta que a liderança exerce papel importante na promoção de práticas sustentáveis e no comprometimento organizacional (Srivastava et al., 2020). Soma-se a isso a necessidade de que a avaliação institucional vá além do uso exclusivo de métricas gerenciais, incorporando a reflexão crítica e a participação ampliada dos atores institucionais, a fim de favorecer a criação de espaços de diálogo que contribuam para uma promoção mais efetiva da sustentabilidade (Niedlich et al., 2020).

Vale ressaltar que este estudo apresenta limitações metodológicas que devem ser consideradas. A pesquisa concentrou-se em uma única instituição e em um grupo específico de

servidores, o que recomenda cautela quanto à generalização dos resultados. Além disso, a utilização de questionário estruturado permitiu mapear percepções, mas não aprofundar os significados subjetivos atribuídos pelos participantes aos valores organizacionais, aspecto que poderia ser explorado por meio de abordagens qualitativas complementares.

Diante dessas limitações, sugerem-se novas investigações que ampliem a abrangência da análise adotada, seja por meio de estudos comparativos entre instituições de ensino superior, seja pela incorporação de métodos qualitativos que possibilitem compreender com maior profundidade os processos de construção e compartilhamento de valores relacionados à sustentabilidade. Pesquisas futuras poderão aprofundar a análise do reconhecimento de valores ambientalmente desejáveis entre diferentes grupos de trabalhadores, considerando características sociodemográficas, como gênero e pertencimento geracional, a fim de compreender possíveis variações na forma como esses valores são percebidos e internalizados no contexto organizacional.

Ao demonstrar que a sustentabilidade ambiental, embora formalmente integrada às diretrizes institucionais, ainda avança de forma gradual em direção à sua centralização cultural, este estudo confirma a perspectiva de Schein (2022) de que a transformação dos valores organizacionais constitui um processo histórico, marcado pelo tempo, pela aprendizagem coletiva e pelas experiências compartilhadas. Nesse contexto, a governança ambiental revela-se fundamental ao estabelecer estruturas, diretrizes e condições institucionais que favoreçam essa mudança, contudo, são as pessoas, por meio de suas práticas cotidianas, interpretações e formas de engajamento, que efetivamente transformam princípios institucionais em referências vivenciadas.

Essa compreensão sugere que a consolidação da sustentabilidade nas instituições de ensino superior vai além da existência de diretrizes formais, exigindo esforços contínuos para que esse valor seja reconhecido e compartilhado no cotidiano organizacional. Em um cenário no qual as universidades assumem papel relevante na promoção do desenvolvimento sustentável, promover a sustentabilidade como valor organizacional também implica reconhecer que as organizações são constituídas pelas pessoas que as integram. Assim, o reconhecimento da sustentabilidade não deve ser entendida como um processo concluído, mas como um movimento contínuo, cuja efetividade depende da articulação entre governança, cultura organizacional e participação dos diferentes atores institucionais.

Referências

- Abe, J., Brown, B., Ajao, E. A., & Donkor, S. (2016). Local to regional polycentric levels of governance of the Guinea current large marine ecosystem. *Environmental Development*, 17, 287–295. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.06.006>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista iberoamericana de educación superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Adams, C., Borges, Z., Moretto, E. M., & Futemma, C. (2020). Governança ambiental no Brasil: Acelerando em direção aos objetivos de desenvolvimento sustentável ou olhando pelo retrovisor?. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(81). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n81.81403>
- Agrawal, A., Brandhorst, S., Jain, M., Liao, C., Pradhan, N., & Solomon, D. (2022). From environmental governance to governance for sustainability. *One Earth*, 5(6), 615–623. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.05.014>
- Almeida, D., Beuren, I., & Monteiro, J. (2021). Reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas na empresa familiar. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 140-159. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.2>
- Andrade, D. C. T. (2021). Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.10537>
- Andrade, D. C. T., & Vasconcelos, V. N. D. S. A. (2020). Organizational values, personal values and job satisfaction and the influence of these constructs in the workplace engagement: an analysis framework proposal for the public service. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 7(1), 15-31. Recuperado de <https://revista.crapr.org.br/index.php/recc/article/view/182>
- Barden, J. E., & Soares Filho, V. (2025). UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY: A PROPOSAL FOR EVALUATION. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), 30, e025016. <https://doi.org/10.22483/2177-5796.2025v30id29083516>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barboza, L. L., Bertassini, A. C., Gerolamo, M. C., & Ometto, A. R. (2022). Valores organizacionais como suporte para a economia circular e a sustentabilidade. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021-0331. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220509x>
- Barroso, A. S. (2015). *Inserção e integração da sustentabilidade na cultura do Instituto Federal de Goiás-Câmpus Itumbiara*. Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. <https://doi.org/10.14393/ufu.di.2015.282>
- Bizerril, M. X. A., Rosa, M. J., & Carvalho, T. (2018). Construindo uma universidade sustentável: uma discussão baseada no caso de uma universidade portuguesa. *Avaliação:*

Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), 23, 424-447.
<https://doi.org/10.1590/s1414-40772018000200009>

Bonotto, D. M. B. (2008). Contribuições para o trabalho com valores em educação ambiental. *Ciência & Educação*, 14, 295-306. <https://doi.org/10.1590/S1516-73132008000200008>

Borsatto, J. M. L. S., Marcolin, C. B., Abdalla, E. C., & Amaral, F. D. (2024). Aligning community outreach initiatives with SDGs in a higher education institution with artificial intelligence. *Cleaner and Responsible Consumption*, 12, 100160. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100160>

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. Recuperado em 30 de maio de 2025, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Brasil. (1999). 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 da União. Recuperado em 30 de maio de 2025, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19795.htm#:~:text=%C2%A7%201o%20A%20educa%C3%A7%C3%A3o,espec%C3%ADfica%20no%20curr%C3%ADculo%20de%20ensino

Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Recuperado em 17 de maio de 2025, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

Brasil. (2002). Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002. *Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências*. Recuperado em 30 de maio de 2025, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4281.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%204.281%2C%20DE%2025,Ambiental%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias

Brasil. (2012). Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. *Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP*. Recuperado em 18 de maio de 2025, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm

Brasil. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Brasília. Recuperado em 06 de outubro de 2024, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm

Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação (2012). Resolução Nº 2, de 15 de junho de 2012. *Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação*

Ambiental. Brasília. Recuperado em 30 de maio de 2025, de <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Res-CP-002-2012-06-15.pdf>

Brasil. Ministério do Meio Ambiente. (2020). PORTARIA Nº 326, DE 23 DE JULHO DE 2020. *Institui o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - Programa A3P e estabelece suas diretrizes*. Brasília. Recuperado em 06 de outubro de 2024, de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-326-de-23-de-julho-de-2020-268439696>

Brasil. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. (2023). PORTARIA GM/MMA Nº 524, DE 15 DE JUNHO DE 2023. *Institui o Projeto Salas Verdes e estabelece suas diretrizes*. Brasília. Recuperado em 27 de dezembro de 2024, de <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-gm/mma-n-524-de-15-de-junho-de-2023-490424342>

Brito, A. R., Martins, R. C., & Lamberti, E. (2019). A Governança Ambiental em Cenário Binacional. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(1), 145-171. <https://doi.org/10.5585/geas.v8i1.13768>

Brito, R. P. D. (2022). O caminho multinível para adaptação às mudanças climáticas. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021-0021. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220609x>

Câmara, J. B. D. (2013). Governança ambiental no Brasil: ecos do passado. *Revista de sociologia e política*, 21, 125-146. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782013000200008>

Carvalho, A., Peña, L. J. A., & Rosini, A. M. (2020). Valores Organizacionais e Qualidade de Serviço em Instituições de Educação Superior: uma perspectiva brasileira. *Revista Organizações em Contexto*, 16(31), 319-339. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p319-339>

COMUNICA UFU (2023), “UFU é destaque em sustentabilidade em ranking mundial de universidades”, Recuperado em 20 de dezembro de 2024, <https://comunica.ufu.br/noticias/2023/07/ufu-edestaque-em-sustentabilidade-em-ranking-mundial-deuniversidades#:~:text=UFU%20se%20destaca%20em%20a%20C3%A7%C3%B5es%20sustent%20e%20de%20ensino&text=Visando%20garantir%20um%20futuro%20mais,institui%20C3%A7%C3%B5es%20brasileiras%20analizadas%20pelo%20ranking>

COMUNICA UFU (2024), “UFU fica no ‘Top 3’ das universidades brasileiras em ranking de produção e consumo responsáveis”, Recuperado em 20 de dezembro de 2024, de <https://comunica.ufu.br/noticias/2024/06/ufu-fica-no-top-3-das-universidades-brasileiras-em-ranking-de-producao-e-consumo#:~:text=Considerando%20todos%20os%20dados%20do,e%20o%20Portal%20Comunica%20UFU>

Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora.

Cuenca, R., & Tomei, P. A. (2022). Alinhamento Cultural e Comportamentos Humildes: Um Estudo de Caso. *Revista Economia & Gestão*, 22(61). <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2022v22n61p84-102>

- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 89-117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Dias Sobrinho, J. (2013). Educação superior: bem público, equidade e democratização. *Avaliação: revista da avaliação da educação superior* (Campinas), 18, 107-126. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772013000100007>
- Duda, E.N., Silva, D. J. C., Lagioia, U. C. T., & Santos, M. A. (2022). Cultura sustentável rima com bom desempenho? Um estudo das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). *RGSA-Revista de Gestão Social e Ambiental*, 16(2), 1-18. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v16n2-013>
- Erin, O. A., & Bamigboye, O. A. (2022). Evaluation and analysis of SDG reporting: evidence from Africa. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(3), 369-396. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2020-0025>
- Ferreira, L. E., Carvalho, R. M., Lavarda, R. A. B., & Martins, C. B. (2021). Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região Centro-Oeste do Brasil. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 230-249. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.380>
- Filho, W. L., Abubakar, I. R., Mifsud, M. C., Eustachio, J. H. P. P., Albrecht, C. F., Dinis, M. A. P., ... & Dibbern, T. A. (2023). Governance in the implementation of the UN sustainable development goals in higher education: global trends. *Environment, development and sustainability*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03278-x>
- Fonseca, V. S. (2003). *A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos*. In M. M. F. Vieira & C. A. Carvalho (Orgs.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (pp. 47–66). Editora FGV. FGV, 47-66.
- Franco, S. C., Moura-Leite, R. C., Cameron, M. M., de Jesus Lopes, J. C., & Almeida, V. L. (2017). Plano de gestão de logística sustentável e seus indicadores: o conteúdo mínimo de divulgação, conscientização e capacitação nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 204-226. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p204>
- Freitas, M. E. de (2009). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. Cengage Learning.
- Geng, Y., & Huang, F. (2022). Coupling coordination between higher education and environmental governance: Evidence of western China. *PloS One*, 17(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271994>
- Gil, A. C. (2024). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. Editora Atlas SA.
- Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. (2024). *Relatório Luz 2024 sobre a Agenda 2030 no Brasil*. Disponível em: https://gtagenda2030.org.br/wp-content/uploads/2024/10/rl_2024_pt-web-completo_lowres.pdf. Acesso em: 20/02/2025.

- Hinduja, P., Mohammad, R. F., Siddiqui, S., Noor, S., & Hussain, A. (2023). Sustainability in higher education institutions in Pakistan: a systematic review of progress and challenges. *Sustainability*, 15(4), 3406. <https://doi.org/10.3390/su15043406>
- Kai, F. O., Lourenço, M. L., & Fernandes, C. (2020). A cultura organizacional no processo de envelhecer do trabalho docente. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 21(3), 385-424. <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n3.1809>
- Kautish, P., Khare, A., & Sharma, R. (2020). Values, sustainability consciousness and intentions for SDG endorsement. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 921-939. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2019-0490>
- Klapper, R., Berg, L., & Upham, P. (2020). Probing alignment of personal and organisational values for sustainability: An assessment of Barrett's Organisational Consciousness Model. *Sustainability*, 12, 7584. <https://doi.org/10.3390/su12187584>
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon, R., Platje, J. & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Leal Filho, W., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., Novo-Corti, I., Venkatesan, M., & Emblen-Perry, K. (2021). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 6002-6020. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00859-y>
- Lenhardt, R. H., Kischner, P., Baggio, D. K., & Basso, D. (2020). A relação entre práticas e princípios de governança corporativa em uma cooperativa creditícia. *Revista de Governança Corporativa - RGC*, 7(1), 45-63. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v7i.71>
- Li, M., & Rasiah, R. (2024). Can ESG disclosure stimulate corporations' sustainable green innovation efforts? Evidence from China. *Sustainability*, 16(21), 9390. <https://doi.org/10.3390/su16219390>
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
- Li, W., & de Oliveira, J. A. P. (2021). Environmental governance for sustainable development in Asia. *Journal of Environmental Management*, 290, 112622. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112622>
- Maruyama, Ú., Issberner, L. R., & Prado, P. (2021). Cultivando as Sementes da Educação para Sustentabilidade: Regime de Informação na IES Pública Brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(2). <https://doi.org/10.13058/raep.2021.v22n2.1978>
- Maruyama, Ú., Trigo, A. M. G., & Trigo, J. A. (2022). Governança ambiental: transparência e efetividade de práticas sustentáveis em IES. *LIINC em Revista*, 18(1), e5922-e5922. <https://doi.org/10.18617/liinc.v18i1.5922>

- Matarazzo, G., Quintão, F., & Serva, M. (2021). Vigiar ou educar: A governança ambiental como experiência. *Administração Pública e Gestão Social*. <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.10225>
- Miranda, L. F., Sánchez Buitrago, J. O., & Vilorio Escobar, J. D. J. (2021). Environmental sustainability in higher education: mapping the field. *Revista electrónica de investigación educativa*, 23. <https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e09.4053>
- Mohamed, N. H., Noor, Z. Z., & Sing, C. L. I. (2019). Environmental sustainability of universities: critical review of best initiatives and operational practices. *Green engineering for campus sustainability*, 5-17. https://doi.org/10.1007/978-981-13-7260-5_2
- Morrison, T. H., Adger, W. N., Brown, K., Lemos, M. C., Huitema, D., Phelps, J., Evans, L., Cohen, P., Song, A. M., Turner, R., Quinn, T., & Hughes, T. P. (2019). The black box of power in polycentric environmental governance. *Global Environmental Change*. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101934>
- Nações Unidas Brasil (2015). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado em 20 de fevereiro de 2025, de <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>
- Niedlich, S., Bauer, M., Doneliene, M., Jaeger, L., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2020). Assessment of sustainability governance in higher education institutions—A systemic tool using a governance equalizer. *Sustainability*, 12(5), 1816. <https://doi.org/10.3390/su12051816>
- Nunes, T. S., da Rosa Tolfo, S., & Garcia, I. S. (2018). Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(2), 123-135. <https://doi.org/10.21118/apgs.v10i2.1566>
- Oliveira, A. C. M. D. (2007). *Responsabilidade socioambiental e integração: o caso Cargil Agrícola S/A-Complexo Industrial de Uberlândia-Minas Gerais*. Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. Recuperado em 30 de maio de 2025, de <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/12007>
- Partelow, S., Schlüter, A., Armitage, D., Bavinck, M., Carlisle, K., Gruby, R. L., Hornidge, A., Le Tissier, M., Pittman, J., Song, A. M., Sousa, L. P., Văidianu, N. & Van Assche, K. (2020). Environmental governance theories: a review and application to coastal systems. *Ecology & Society* 25(4):1-2. <https://doi.org/10.5751/ES-12067-250419>
- Ribeiro, H. F. (2024). *Alinhamento das pesquisas de pós-graduação da Universidade Federal de Uberlândia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Uma avaliação mediada por Inteligência Artificial*. Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.98>
- Rohrich, S. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Sustentabilidade ambiental em Instituições de Ensino Superior, um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. *Gestão & Produção*, 26(2), e2861. <https://doi.org/10.1590/0104-530x2861-19>

- Ruiz-Mallén, I., & Heras, M. (2020). What sustainability? Higher education institutions' pathways to reach the agenda 2030 goals. *Sustainability*, 12(4), 1290. <https://doi.org/10.3390/su12041290>
- Sambo, A. D. C., & Woida, L. M. (2024). Cultura informacional voltada para instituições de ensino superior: valores e crenças como elementos centrais. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 22, e024008. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v22i00.8673474>
- Schein, E. H. (2022). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Seixas, C. S., Prado, D. S., Joly, C. A., May, P. H., Neves, E. M. S. C., & Teixeira, L. R. (2020). Governança Ambiental No Brasil: Rumo Aos Objetivos Do Desenvolvimento Sustentável (Ods)? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25 (81), 1–21. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n81.81404>
- Sharpe, N. R., De Veaux, R. D., & Velleman, P. F. (2011). *Estatística aplicada* (L. Viali, Trad.). Bookman.
- Srivastava, A. P., Mani, V., Yadav, M., & Joshi, Y. (2020). Authentic leadership towards sustainability in higher education—an integrated green model. *International Journal of Manpower*, 41(7), 901-923. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0404>
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23, 17-24. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004>
- Tamayo, Á. (2022). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6, 192-213. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n3p192-213>
- Tamayo, A., & Porto, J. B. (2008). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 433-454. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000100003>
- Tartaruga, I. G. P., Sperotto, F. Q. S., & Griebeler, M. P. D. (2019). Mudanças tecnológicas e Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: o papel das Instituições de Ensino Superior para o desenvolvimento regional. *Parcerias Estratégicas*, 24(49). <https://hdl.handle.net/10216/126263>
- Tauchen, J., & Brandli, L. L. (2006). A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. *Gestão & Produção*, 13, 503-515. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000300012>
- Ungari, D. F., & Grillo Rodrigues, A. P. (2020). A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DOS VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM A ORGANIZAÇÃO. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13. <https://doi.org/10.19177/reen.v13e22020168-196>
- Universidade Federal de Uberlândia (2025). *Conheça a UFU*. Recuperado em 20 de dezembro de 2025, de <https://ufu.br/institucional>

- Universidade Federal de Uberlândia (2025). *PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 2025- PDP*. Recuperado em 13 de maio de 2025, de https://progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/servico/plano_de_desenvolvimento_de_pessoas_2025.pdf
- Universidade Federal de Uberlândia (2022). *Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – PIDE da Universidade Federal de Uberlândia 2022-2027* (revisado). Recuperado em 13 de maio de 2025, de https://sei.ufu.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?9LibXMqGnN7gSpLFOOgUQFziRouBJ5VnVL5b7-UrE5S7dYMPUvRfeWfsxSC1kS1fX8bkjtsZi6BTcTMr969I7g3GbMcyj_8h5Bg0LcrqhMI3XQrGcDBbZOv9DTevvzAqI
- Universidade Federal de Uberlândia. (1999). *Estatuto*. Recuperado em 13 de maio de 2025, de https://ufu.br/sites/default/files/2024-05/estatuto_ufu.pdf
- Universidade Federal de Uberlândia. (1999). *Regimento Geral*. Recuperado em 13 de janeiro de 2025, de https://ufu.br/sites/default/files/2024-05/regimento_geral_da_ufu.pdf
- Universidade Federal de Uberlândia. (2012). RESOLUÇÃO Nº 26/2012, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO. *Estabelece a Política Ambiental da Universidade Federal de Uberlândia*. Uberlândia. Recuperado em 13 de janeiro de 2025, de <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONSUN-2012-26.pdf>
- Vargas, D. L. (2021). “Na contramão da sustentabilidade”: a pauta da governança ambiental no Brasil. *COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional*, 18(2, abr./jun.), 90-104. <https://doi.org/10.26767/coloquio.v18i2.2026>
- Viana, C.P., & Teixeira, M.L.M. (2023). O Impacto de Valores Culturais em Valores Organizacionais Concorrentes: um estudo com trabalhadores brasileiros. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 14, n. 1, p. 4018-4037. <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23680>
- Villela, M., & Gomes, M. (2016). Meio ambiente e arena pública: governança ambiental e suas implicações para as políticas públicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(69), 101-1. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.59390>
- Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.geosus.2021.05.001>
- Zhou, A. (2008). Justiça ambiental, diversidade cultural e accountability: Desafios para a governança ambiental. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(68), 97-120. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092008000300007>
- Zhou, A. (2010). “Adverse Forces” in the Brazilian Amazon: Developmentalism Versus Environmentalism and Indigenous Rights. *The Journal of Environment & Development*, 19(3), 252-273. <https://doi.org/10.1177/1070496510378097>

Apêndice I – Instrumento de Coleta de Dados

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “GOVERNANÇA AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE COMO VALOR - UM ESTUDO DE CASO.”, sob a responsabilidade do pesquisador Filipe Cesar Alves (mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da UFU), sob orientação da professora Jaluza Maria Lima Silva Borsatto (docente da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia).

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou coação. Como os dados coletados são anônimos, não será possível a exclusão das respostas após o envio do formulário. Essa limitação será informada antes do aceite do TCLE.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pode ser salvo clicando no seguinte link: <https://encurtador.com.br/p5832>. Este Termo está assinado pelo pesquisador responsável e contém seus contatos institucionais para que você possa tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação. Em qualquer momento, caso tenha qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Filipe Cesar Alves, e-mail: fcalves@ufu.br Prof^a Dr.^a Jaluza Maria Lima Silva Borsatto, e-mail: jaluza.silva@ufu.br.

() Aceito participar da pesquisa e tenho ciência que, como os dados coletados são anônimos, não será possível a exclusão das respostas após o envio do formulário.

() Prefiro não responder.

1. Selecione seu gênero

() Feminino

() Masculino

() Não binário

() Prefiro não informar

2. Selecione sua faixa etária

() 18 a 28 anos

() 29 a 44 anos

() 45 a 60 anos

() 61 anos ou mais

3. Selecione seu grau de escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)

4. Qual o seu cargo de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)?**5. Há quanto tempo trabalha na Universidade Federal de Uberlândia?**

- Até 10 anos
- De 11 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- Mais de 31 anos

6. Indique os 5 valores da Universidade Federal de Uberlândia que você considera que a caracterizam e são mais predominantes no seu dia a dia de trabalho.

Para responder, entenda "valores organizacionais" como os princípios que orientam as atitudes, decisões e objetivos da instituição.

Não há respostas certas ou erradas, a resposta pode ser palavras, expressões ou frases.

7. A seguir, apresentamos uma lista com valores organizacionais da Universidade Federal de Uberlândia, extraídos das normas que regem a UFU.

Sua tarefa é organizar esses valores do mais representativo para o menos representativo, de acordo com a sua opinião. Arraste e coloque no topo da lista o valor que você considera mais representativo no seu dia a dia na UFU, hierarquize os demais e, no final, coloque o menos expressivo da lista.

Por "valores organizacionais", entenda os princípios que orientam as atitudes, decisões e objetivos da instituição.

Não existem respostas certas ou erradas, queremos conhecer a sua percepção.

Por favor, responda com atenção e não deixe nenhum item sem avaliar.

Compromisso com o Desenvolvimento Humano (Promoção da justiça, da cidadania e da formação humana consciente)

Compromisso com o Desenvolvimento Nacional (Contribuir para o crescimento do Brasil, gerando impacto positivo em diferentes áreas (econômica, social e ambiental))

Cooperação (Trabalhar com outras instituições e sociedade para alcançar objetivos comuns)

Diversidade e Liberdade Intelectual (Respeito às diferentes ideias e liberdade para ensinar e aprender)

Ética (Conjunto de crenças sobre o que é moralmente certo e errado)

Excelência Educacional (Buscar sempre qualidade, eficiência e bem-estar na educação)

Governança Ambiental (Gestão ambiental com transparência, responsabilidade, diálogo e respeito às leis)

Igualdade de oportunidades (Todos devem ter as mesmas chances de estudar e permanecer na UFU)

Integração Acadêmica e Social (Ensino, pesquisa e extensão devem caminhar juntos com as demandas da sociedade)

Sustentabilidade ambiental (Uso consciente dos recursos, responsabilidade ambiental e educação para práticas sustentáveis.)

8. Participa ou conhece alguma das práticas ou políticas listadas a seguir relacionadas à sustentabilidade ambiental na UFU? (Assinale a(s) que tem conhecimento)

Ações de fomento à pesquisa e inovação sustentáveis

Ações para a diminuição do consumo de copos descartáveis

Ações para a diminuição do consumo de papel

Agenda Ambiental na Administração Pública

Alinhamento de práticas institucionais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Coleta Seletiva Solidária

Descarte ambientalmente adequados de resíduos

Painel de Sustentabilidade da UFU

Plano de Logística Sustentável da UFU

Política Ambiental da UFU

Política Nacional de Educação Ambiental

Projeto de Eficiência Energética da UFU

Sala Verde

Sistemas para evitar o desperdício de água

Apêndice II - Produto Técnico Tecnológico - Curso para formação profissional

Introdução

A crescente demanda por práticas sustentáveis nas instituições públicas tem reforçado a necessidade de incorporar a sustentabilidade como princípio orientador das políticas e práticas organizacionais. No contexto das instituições públicas de ensino superior, essa integração torna-se particularmente relevante, uma vez que tais organizações desempenham papel estratégico na produção de conhecimento, na formação de profissionais e na promoção de valores socialmente responsáveis.

Nesse cenário, a governança ambiental assume importância crescente, ao articular normas, instrumentos institucionais e processos decisórios voltados à gestão responsável dos recursos naturais e à promoção de práticas sustentáveis no ambiente organizacional. Entretanto, a efetividade dessas iniciativas depende não apenas da existência de diretrizes institucionais, mas também da compreensão, do engajamento e da participação ativa dos servidores que atuam nos diversos setores da instituição.

Diante desse contexto, torna-se fundamental promover processos de formação que contribuam para ampliar o entendimento sobre sustentabilidade institucional e fortalecer competências relacionadas à governança ambiental no cotidiano da administração universitária. A formação continuada de servidores apresenta-se, nesse sentido, como estratégia relevante para estimular a reflexão crítica, apoiar a implementação de políticas institucionais e favorecer a incorporação da sustentabilidade como valor organizacional.

Assim, o presente Produto Técnico Tecnológico propõe o desenvolvimento de um curso de formação continuada voltado à integração da sustentabilidade nas práticas institucionais de universidades públicas. A proposta busca articular fundamentos teóricos e aplicações práticas, de modo a contribuir para o fortalecimento da governança ambiental e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade.

Abordagem

Como forma de abordagem do Produto Técnico Tecnológico, propõe-se a construção de um curso de formação continuada destinado a servidores de instituições públicas de ensino superior, com o objetivo de promover a conscientização crítica e o fortalecimento de competências relacionadas à integração da sustentabilidade como valor organizacional.

A formação continuada configura-se como uma estratégia educativa que busca oferecer conteúdos teórico-práticos de forma estruturada, clara e acessível, por meio de metodologias participativas e materiais didáticos diversificados. Nesse sentido, o curso é concebido como um instrumento de qualificação profissional voltado ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que favoreçam a incorporação de práticas sustentáveis nas rotinas institucionais.

A proposta baseia-se na perspectiva da educação permanente no serviço público, entendida como um processo de aprendizagem contínuo que contribui para o aprimoramento das práticas organizacionais e para o fortalecimento da capacidade institucional de enfrentar desafios contemporâneos, como aqueles relacionados à sustentabilidade e à gestão ambiental.

Dessa forma, o curso busca não apenas transmitir conteúdos conceituais, mas também estimular processos reflexivos e colaborativos que incentivem o engajamento dos participantes e a construção coletiva de soluções aplicáveis ao contexto das universidades públicas. Ao promover a articulação entre conhecimento, prática profissional e valores institucionais, a formação pretende contribuir para o fortalecimento de uma cultura organizacional comprometida com a sustentabilidade.

Proposta de implementação

A implementação de um curso de formação continuada voltado à integração da sustentabilidade como valor organizacional pode desempenhar papel relevante na qualificação dos servidores e no fortalecimento da governança ambiental nas instituições públicas de ensino superior. Para isso, o desenvolvimento do curso pode seguir etapas estruturadas, tais como:

1. Mapeamento das lacunas de compreensão e prática sobre sustentabilidade institucional

Realização de levantamento inicial que permita identificar percepções, dificuldades e desafios enfrentados pelos servidores no cotidiano institucional em relação à adoção de práticas sustentáveis e à implementação de políticas ambientais.

2. Elaboração de conteúdos acessíveis e aplicáveis

Organização dos conteúdos em módulos temáticos que abordem fundamentos da sustentabilidade, governança ambiental, políticas públicas e práticas institucionais, utilizando linguagem clara e exemplos relacionados à realidade da gestão universitária.

3. Engajamento dos servidores e gestores institucionais

Promoção de estratégias de mobilização e participação de diferentes setores da instituição, incentivando o diálogo entre áreas administrativas, instâncias de gestão ambiental e unidades acadêmicas.

4. Desenvolvimento de atividades formativas participativas

Realização de atividades que estimulem a aprendizagem ativa, como oficinas, estudos de caso, fóruns de discussão e elaboração colaborativa de propostas de melhoria para práticas institucionais relacionadas à sustentabilidade.

5. Avaliação e aperfeiçoamento contínuo do curso

Aplicação de instrumentos de avaliação que permitam analisar o alcance dos objetivos formativos, identificar pontos de melhoria e atualizar os conteúdos conforme mudanças institucionais, normativas ou demandas emergentes.

Contribuições

O curso de formação continuada proposto apresenta contribuições relevantes para o fortalecimento da governança ambiental e para a promoção de práticas sustentáveis no âmbito das instituições públicas de ensino superior.

No plano institucional, a iniciativa contribui para ampliar a integração entre diretrizes formais de sustentabilidade e as práticas cotidianas da gestão universitária, favorecendo maior coerência entre políticas institucionais e ações efetivamente desenvolvidas pelos servidores. Além disso, o curso pode apoiar a implementação de instrumentos de gestão ambiental ao fortalecer a capacidade técnica e reflexiva dos profissionais envolvidos.

Do ponto de vista profissional, a formação valoriza o papel dos servidores na construção de práticas organizacionais mais sustentáveis, estimulando o protagonismo institucional, a atuação colaborativa e o desenvolvimento de competências voltadas à gestão responsável dos recursos públicos.

Em termos socioambientais, o curso contribui para incentivar o uso racional de recursos, a adoção de práticas administrativas mais eficientes e a incorporação de princípios de sustentabilidade nas rotinas institucionais. Dessa forma, fortalece-se o compromisso das universidades públicas com a promoção do desenvolvimento sustentável.

Por fim, destaca-se o potencial de replicabilidade e adaptação da proposta em diferentes instituições públicas, uma vez que sua estrutura pode ser ajustada às especificidades organizacionais, normativas e culturais de cada universidade, ampliando seu alcance e impacto social.

PROJETO DE AÇÃO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

TÍTULO DA AÇÃO:	Formação para a Integração da Sustentabilidade como Valor Organizacional		
PROPONENTE:			
E-MAIL:		TELEFONE:	
JUSTIFICATIVA			
<p>As universidades públicas desempenham papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável, tanto pela produção de conhecimento quanto pela formação de profissionais e pela gestão de recursos públicos. Nesse contexto, a incorporação da sustentabilidade como valor organizacional torna-se um desafio institucional que vai além da existência de normas, políticas ou instrumentos formais de gestão ambiental. Para que a sustentabilidade se consolide de forma efetiva nas práticas institucionais, é necessário que seus princípios sejam compreendidos, compartilhados e incorporados pelos servidores que atuam nos diferentes setores da universidade.</p> <p>Entretanto, observa-se que, em muitas instituições, ainda existem lacunas de conhecimento e dificuldades na tradução das diretrizes ambientais em práticas concretas no cotidiano administrativo. Nesse cenário, a formação continuada de servidores constitui uma estratégia relevante para fortalecer competências, estimular a reflexão crítica e ampliar o engajamento institucional em torno da sustentabilidade.</p> <p>Assim, o curso proposto busca contribuir para a formação de multiplicadores capazes de disseminar conhecimentos e promover práticas sustentáveis no ambiente universitário, fortalecendo a governança ambiental e favorecendo a integração da sustentabilidade à cultura organizacional das instituições públicas de ensino superior.</p>			
OBJETIVOS			
<p>Objetivo geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar servidores de instituições públicas de ensino superior para compreender e fortalecer a integração da sustentabilidade como valor organizacional, por meio da reflexão sobre práticas institucionais e sobre os instrumentos de governança ambiental presentes na gestão universitária. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discutir criticamente os fundamentos da governança ambiental no contexto da administração pública e sua relevância para a promoção de práticas institucionais sustentáveis. - Analisar como valores organizacionais e diretrizes institucionais podem contribuir para a incorporação da sustentabilidade na cultura organizacional das universidades públicas. - Examinar documentos institucionais que expressam compromissos socioambientais, identificando de que maneira esses princípios se traduzem em políticas, normas e práticas administrativas. - Estimular a reflexão sobre o papel dos servidores na promoção da sustentabilidade institucional, incentivando o desenvolvimento de iniciativas e propostas de melhoria aplicáveis ao cotidiano profissional e às rotinas organizacionais. 			

<p>Favorecer o desenvolvimento de uma visão sistêmica sobre sustentabilidade institucional, articulando dimensões administrativas, socioambientais e culturais presentes na gestão universitária.</p>	
<p>CONTEÚDO</p>	
<p>Ementa: Fundamentos da governança ambiental no setor público e sua relação com a sustentabilidade institucional. Marcos legais, políticas públicas e diretrizes nacionais relacionadas à sustentabilidade na administração pública e nas instituições de ensino superior. Sustentabilidade como valor organizacional e sua relação com cultura organizacional, valores compartilhados e práticas institucionais. Análise crítica de documentos institucionais e instrumentos de planejamento voltados à gestão ambiental e à sustentabilidade no contexto universitário. Integração da sustentabilidade nas rotinas administrativas e nos processos de gestão institucional. Desafios e possibilidades para a promoção de práticas sustentáveis na gestão universitária. Papel dos servidores na consolidação de uma cultura organizacional orientada à sustentabilidade. Elaboração de propostas e estratégias para o fortalecimento da sustentabilidade nas práticas institucionais das universidades públicas.</p>	
<p>METODOLOGIA</p>	
<p>O curso será desenvolvido em modalidade remota síncrona, por meio de encontros realizados em ambiente virtual de aprendizagem, em dias e horários previamente definidos. A proposta pedagógica baseia-se em metodologias participativas, que buscam estimular o diálogo, a reflexão crítica e a construção coletiva do conhecimento a partir das experiências profissionais dos participantes. As atividades formativas combinarão exposições dialogadas, debates orientados, análise de documentos institucionais, estudos de caso e atividades colaborativas. Esses recursos metodológicos têm como objetivo favorecer a compreensão dos fundamentos da governança ambiental, bem como estimular a reflexão sobre a integração da sustentabilidade nas práticas institucionais das universidades públicas.</p> <p>Ao longo do curso, os participantes serão incentivados a relacionar os conteúdos discutidos com a realidade de suas instituições, identificando desafios, oportunidades e possibilidades de atuação no âmbito de suas rotinas profissionais. Como atividade de síntese, os cursistas poderão elaborar propostas ou estratégias voltadas ao fortalecimento de práticas sustentáveis no contexto institucional em que atuam.</p> <p>Essa abordagem busca promover uma aprendizagem significativa, orientada à aplicação prática dos conhecimentos e ao fortalecimento da cultura organizacional voltada à sustentabilidade.</p>	
<p>COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS</p>	<p>Competências Transversais</p> <ul style="list-style-type: none"> (x) Resolução de problemas com base em dados (x) Foco nos resultados para os cidadãos (x) Mentalidade digital (x) Comunicação (x) Trabalho em equipe (x) Ética e Integridade Pública (x) Visão Sistêmica (x) Diversidade e Inclusão <p>Competências de Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> (x) Visão de futuro (x) Inovação e mudança (x) Comunicação estratégica

	<input checked="" type="checkbox"/> Geração de valor para o usuário <input checked="" type="checkbox"/> Gestão para resultados <input checked="" type="checkbox"/> Gestão de crises <input checked="" type="checkbox"/> Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal <input checked="" type="checkbox"/> Engajamento de pessoas e equipes <input checked="" type="checkbox"/> Coordenação e colaboração em rede				
PUBLICO ALVO:	Professor e Técnico Administrativo				
PRÉ-REQUISITOS	Ensino fundamental completo				
Nº MÁXIMO DE PARTICIPANTES:	40				
PERÍODO DE REALIZAÇÃO	De __/__/__ a __/__/__		CARGA HORÁRIA TOTAL (em horas):		20 horas
DIAS DA SEMANA	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
INÍCIO					
TÉRMINO					
INÍCIO					
TÉRMINO					
LOCAL	Virtual				
RECURSOS / SOFTWARES NECESSÁRIOS:	Plataforma para encontros virtuais. Ex.: Teams				
OBSERVAÇÕES	<p>O curso será organizado em 4 módulos, de 5 horas cada, totalizando 20 horas.</p> <p>Módulo 1 — Sustentabilidade e Governança Ambiental na Administração Pública Objetivo: apresentar os fundamentos conceituais da sustentabilidade e da governança ambiental no contexto da administração pública e das instituições de ensino superior. Conteúdos principais: Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no setor público Governança ambiental: conceitos, princípios e instrumentos Políticas públicas e marcos legais relacionados à sustentabilidade O papel das universidades públicas na promoção do desenvolvimento sustentável Atividade sugerida: Debate orientado ou estudo de caso sobre desafios da sustentabilidade em instituições públicas.</p> <p>Módulo 2 — Sustentabilidade como Valor Organizacional Objetivo: discutir como a sustentabilidade pode ser incorporada à cultura organizacional das universidades públicas. Conteúdos principais: Cultura organizacional e valores institucionais Sustentabilidade como valor organizacional Processos de institucionalização de valores Papel dos servidores na construção de valores compartilhados Atividade sugerida: Reflexão coletiva sobre valores organizacionais presentes na instituição dos participantes.</p> <p>Módulo 3 — Instrumentos Institucionais de Sustentabilidade</p>				

	<p>Objetivo: analisar como a sustentabilidade se expressa em documentos e instrumentos de gestão institucional.</p> <p>Conteúdos principais:</p> <p>Planejamento institucional e sustentabilidade</p> <p>Políticas ambientais e planos institucionais</p> <p>Documentos institucionais e diretrizes de sustentabilidade</p> <p>Integração da sustentabilidade nos processos administrativos</p> <p>Atividade sugerida:</p> <p>Análise de documentos institucionais relacionados à sustentabilidade nas instituições dos participantes.</p> <p>Módulo 4 — Práticas Institucionais e Formação de Multiplicadores de Sustentabilidade</p> <p>Objetivo: estimular a aplicação prática dos conhecimentos discutidos no curso e fortalecer o protagonismo dos servidores na promoção da sustentabilidade institucional.</p> <p>Conteúdos principais:</p> <p>Sustentabilidade nas rotinas administrativas</p> <p>Desafios para implementação de práticas sustentáveis</p> <p>Estratégias de mobilização institucional</p> <p>Servidores como multiplicadores de sustentabilidade</p> <p>Atividade final:</p> <p>Elaboração de uma proposta de ação ou plano de melhoria voltado ao fortalecimento da sustentabilidade na instituição ou setor de atuação do participante.</p>
NOME COMPLETO E TELEFONE DO(S) FORMADOR(ES)	
TITULAÇÃO DO(S) INSTRUTOR(ES)	

Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido por:

Filipe Cesar Alves

Mestrando em Gestão Organizacional - UFU

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Jaluza Maria Lima Silva Borsato

Uberlândia, 2026