**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Gabriela Fonteles Maio**

# Práticas de Gestão Sustentável na Universidade Federal de Rondônia

**PORTO VELHO**

**2017**

**GABRIELA FONTELES MAIO**

# PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Orientadora: Profª. Drª. Mariluce Paes de Souza

**PORTO VELHO**

**2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

M217p Maio, Gabriela Fonteles.

Práticas de gestão sustentável na Universidade Federal de Rondônia / Gabriela Fonteles Maio. -- Porto Velho, RO, 2017.

93 f. : il.

Orientador(a): Prof.ª Dra. Mariluce Paes de Souza

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Ensino superior. 3. Organizações sustentáveis. 4. Dimensões de sustentabilidade. 5. Indicadores de sustentabilidade. I. Souza, Mariluce Paes de. II. Título.

CDU 658:502.13(811.1)

Bibliotecário(a) Ozelina do Carmo de Carvalho CRB 11/486

**Gabriela Fonteles Maio**

**Práticas de Gestão Sustentável na Universidade Federal de Rondônia**

Dissertação apresentada em 13 de dezembro de 2017 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para a obtenção do Título de **Mestre** e aprovada em sua forma final.

Profª. Marlene Valério dos Santos Arenas, Dra.
Coordenador do PROFIAP/UNIR

**Comissão Examinadora**

Profª. Mariluce Paes de Souza, Drª. – PROFIAP/UNIR
Orientadora

Prof. Eugenio Ávila Pedrozo, Dr. - PPGA/EA/UFRS
Membro Externo

Prof. Theophilo Alves de Souza Filho, Dr. – PROFIAP/UNIR
Membro Interno

Charles Dam Souza Silva – Pró-Reitor de Administração/UNIR
Membro Interno - Técnico

**PORTO VELHO**
**2017**

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo incentivo, apoio, conselhos, ensinamentos, valores e amor em todas as fases da minha vida. A vocês que, muitas vezes, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu, partilho a alegria deste momento.

Ao meu esposo Emiliano, companheiro de todas as horas, pelo apoio incondicional. Sempre ao meu lado, me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Obrigada por ter feito do meu sonho o nosso sonho.

A minha orientadora Profª. Drª. Mariluce Paes de Souza por todos os ensinamentos, dedicação e pela impecável condução deste trabalho.

A todos os amigos e familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos.

O meu profundo agradecimento a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização desta dissertação.

Ninguém vence sozinho...OBRIGADA A TODOS!

**MAIO, Fonteles Gabriela. Práticas de Gestão Sustentável na Universidade Federal de Rondônia (Unir).** Dissertação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), Universidade Federal de Rondônia, 93 p. Porto Velho.

## RESUMO

A questão ambiental e o desenvolvimento sustentável vêm sendo tratados pelos mais diversos setores da sociedade. O setor da educação está entre eles e apresenta um papel fundamental para a formação do cidadão, uma vez que seu objetivo vai muito além de transmitir conhecimentos intelectuais. Percebe-se que as Instituições de Ensino, dentre elas as IES, desempenham, também, um papel social e exercem influência na sociedade que estão inseridas, influenciando no crescimento econômico, político e social, tendo sua importância na obtenção da sustentabilidade nas organizações. Assim, é mister avaliar o quão sustentável são as ações e as atividades dessas instituições. Esse estudo objetiva, então, avaliar as práticas de gestão sustentável na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), através da percepção dos gestores da universidade,baseado no Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade (M.A.I.S). Para tal, foram analisadas quatro dimensões de sustentabilidade: social, ambiental, econômica e cultural – cada uma delas com cinco indicadores. A pesquisa, respondida por gestores da UNIR, enquadra a Universidade na faixa considerada “insustentável”, sendo que os indicadores que mais contribuíram para esse resultado foram os da dimensão ambiental e da dimensão social. Analisar essas dimensões e seus indicadores permite a priorização para a ação corretiva ou preventiva na política organizacional em busca da melhoria contínua para o desenvolvimento sustentável. Como futura pesquisa sobre o tema, sugere-se que seja verificada a existência e, se for o caso, formas de comprovação de cada um dos 20 indicadores citados nesse estudo na Universidade Federal de Rondônia. Ou, ainda, a comparação direta da UNIR com outras Universidades do país pontuando o que já é feito com o que pode ser implantado na UNIR visando, com isso, uma gestão mais sustentável e comparando essa instituição com as outras universidades do Brasil.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento sustentável; Ensino Superior; Organizações Sustentáveis; Dimensões de Sustentabilidade; Indicadores de Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Environmental issues and sustainable development have been addressed by the most diverse sectors of society. The education sector is among them and plays a fundamental role for the formation of the citizen, since its objective goes far beyond transmitting intellectual knowledge. It is perceived that the Institutions of Education, among them the HEI, also play a social role and exert influence in the society that are inserted, influencing economic, political and social growth, having its importance in achieving sustainability in organizations. Thus, it is necessary to evaluate how sustainable the actions and activities of these institutions are. This study aims to evaluate sustainable management practices at the Federal University of Rondônia (UNIR), through the perception of university managers, based on the Method of Evaluation of Sustainability Indicators (M.A.I.S). Four dimensions of sustainability were analyzed: social, environmental, economic and cultural - each with five indicators. The survey, answered by UNIR managers, places the university in the range considered "unsustainable", and the indicators that contributed most to this result were those of the environmental dimension and the social dimension. Analyzing these dimensions and their indicators allows the prioritization for corrective or preventive action in the organizational policy in search of continuous improvement for sustainable development. As future research on the subject, it is suggested to verify the existence and, if appropriate, ways of proving each of the 20 indicators cited in this study at the Federal University of Rondônia. Or, the direct comparison of UNIR with other universities in the country, punctuating what is already done with what can be implemented in UNIR, aiming, therefore, a more sustainable management and comparing this institution with other universities in Brazil.



**Keywords:** Sustainable development; Higher education; Sustainable Organizations; Sustainability Dimensions; Sustainability Indicators.

## LISTA DE FIGURAS


Figura 01 - Aspectos que contribuem para uma maior preocupação com o meio ambiente 12
Figura 02 - Estação de tratamento da UFRJ ..... 18
Figura 03 - Painéis de energia solar na UFRJ ..... 19
Figura 04 - Ônibus movido a hidrogênio na UFRJ ..... 19
Figura 05 - Iniciativas e boas praticas de universidades de acordo com o PDCA ..... 31
Figura 06 - A representação e valoração das dimensões da sustentabilidade ..... 46
Figura 07 - Ecoponto instalado no campus José ribeiro Filho em Porto Velho/RO ..... 50
Figura 08 - Lixeiras de coleta seletiva ..... 51
Figura 09 - Panfleto sobre coleta seletiva de lixo ..... 51
Figura 10 - Panfleto sobre coleta seletiva de lixo – verso ..... 52
Figura 11 - Cartaz sobre o uso consciente de copos descartáveis ..... 53
Figura 12 - Representação das dimensões da sustentabilidade ..... 55
Figura 13 - Ética Organizacional na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 56
Figura 14 - Capacitação e desenvolvimento na UNIR segundo a percepção dos gestores 57
Figura 15 - Programas para Melhoria da qualidade na UNIR segundo a percepção dos gestores 58
Figura 16 - Projetos Sociais na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 59
Figura 17 - Guia com boas práticas sustentáveis na UNIR segundo a percepção dos gestores 59
Figura 18 - Política de gestão ambiental na UNIR segundo a percepção dos gestores 60
Figura 19 - Auditoria Ambienta na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 61
Figura 20 - Controle do consumo e reuso de água na UNIR segundo a percepção dos gestores 62
Figura 21 - Programa de reciclagem na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 63
Figura 22 - Utilização de papel reciclado na UNIR segundo a percepção dos gestores . 63
Figura 23 - Definição de metas e objetivos na UNIR segundo a percepção dos gestores 64
Figura 24 - Gestão de processos, produtos e serviços na UNIR segundo a percepção dos gestores 65
Figura 25 - Registro e documentação na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 66
Figura 26 - Infraestrutura adequada na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 66
Figura 27 - Avaliação dos resultados na UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 67
Figura 28 - Geração de cultura organizacional na UNIR segundo a percepção dos gestores . 68
Figura 29 - Incentivo a criatividade e liderança na UNIR segundo a percepção dos gestores . 69
Figura 30 - Adequação das comunicações na UNIR segundo a percepção dos gestores 70
Figura 31 - Pratica do exercício da cidadania na UNIR segundo a percepção dos gestores 70
Figura 32 - Imagem da UNIR segundo a percepção dos gestores ..... 71
Figura 33 - Proposta de Ciclo PDCA para Implantação do Sistema de Gestão Ambiental na UNIR (SGAUNIR)..... 75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Quantitativos de Docentes, Técnicos e Alunos da Fundação Universidade Federal de Rondônia ..... 22
Quadro 02 - Definição das dimensões de sustentabilidade ..... 35
Quadro 03 - Iniciativas e boas práticas sustentáveis utilizados para comparar a gestão sustentável nas universidades ..... 36
Quadro 04 - Dimensões de sustentabilidade e os indicadores para análise da sustentabilidade ..... 37
Quadro 05 - Método proposto para a análise de sustentabilidade na UNIR ..... 38
Quadro 06 - Definição de termos e variáveis para a dimensão social ..... 39
Quadro 07 - Definição de termos e variáveis para a dimensão ambiental ..... 40
Quadro 08 - Definição de termos e variáveis para a dimensão econômica ..... 41
Quadro 09 - Definição de termos e variáveis para a dimensão cultural ..... 41
Quadro 10 - Escala para a avaliação da sustentabilidade na organização ..... 42
Quadro 11 - Pontuação e seu significado para os critérios ..... 43
Quadro 12 - Método proposto para a avaliação de sustentabilidade: Dimensões, indicadores e pontuação máxima para cada indicador proposto ..... 44
Quadro 13 - Pontuação obtida pela organização e as faixas de sustentabilidade propostas ..... 45
Quadro 14 - Faixas de Sustentabilidade Propostas e Pontuação Correspondente ..... 46
Quadro 15 - Demonstração da amostra da pesquisa ..... 47
Quadro 16 - Pontuação obtida pela organização em cada dimensão ..... 54
Quadro 17 - Enquadramento da UNIR dentro das faixas de sustentabilidade ... 72

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO ..... 09**
1.1 OBJETIVOS ..... **14**
**1.1.1Objetivos Específicos..... 14**
**2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA..... 15**
**3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO ..... 17**
3.1 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA..... **17**
**3.1.1 Práticas Sustentáveis em Universidades Federais..... 18**
**3.1.2 A Instituição Universidade Federal de Rondônia..... 22**
**4 REVISÃO DE LITERATURA..... 24**
4.1 CONCEITO DE GESTÃO E GESTÃO SUSTENTÁVEL..... **24**
4.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL..... **24**
4.3 SUSTENTABILIDADE E UNIVERSIDADES..... **27**
**4.3.1 Iniciativas e boas praticas de sustentabilidades em universidades.... 29**
**4.3.2 Método M.A.I.S. – Método de avaliação dos indicadores de sustentabilidade de uma organização..... 32**
**5 METODOLOGIA..... 34**
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... **34**
5.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... **47**
**6 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... 49**
6.1 AÇÕES SUSTENTÁVEIS NA UNIR..... **49**
6.2PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA UNIR **54**
6.3 SUSTENTABILIDADE NA UNIR - PERCEPÇÃO DOS GESTORES..... **56**
**6.3.1Indicadores da dimensão social..... 56**
**6.3.2 Indicadores da dimensão ambiental..... 60**
**6.3.3 Indicadores da dimensão econômica..... 64**
**6.3.4 Indicadores da dimensão cultural..... 67**
**6.3.5Enquadramento da UNIR dentro das faixas de sustentabilidade..... 72**
6.4PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS E SUGESTÕES PARA QUE A UNIR POSSA TER UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL..... **73**
**7CONCLUSÕES..... 76**
**REFERÊNCIAS..... 79**
**APENDICE ..... 86**

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão na administração pública baseia-se em valores e resultados, focada e orientada para o cidadão. Excelência em gestão pública é ser referência em qualidade e confiabilidade para o cidadão e para a sociedade que, de alguma forma, são afetados pelas atividades e pelos serviços do órgão ou entidade pública (LIMA, 2006). Bresser-Pereira e Spink (1998) corroboram com esse entendimento ao apontar as características da administração pública gerencial, como: foco nos resultados e no cidadão, controle preventivo, confiança limitada aos políticos e funcionários públicos, dentre outras. Por outro lado, a gestão sustentável significa conciliar uma gestão que dê lucro e satisfaça os gestores da organização com as questões ambientais.

Boechat (2007) aponta dois elementos que caracterizam uma gestão como responsável e sustentável: o permanente diálogo com os *stakeholders*, por meio dos quais a empresa influencia e é influenciada de forma constante, adequando-se às mudanças externas, e a inserção dos interesses das partes interessadas no planejamento estratégico.

Nos anos 1990, o sociólogo britânico John Elkington criou o termo que até hoje é considerado a definição de uma gestão sustentável: *o triple bottom line*; no Brasil também se utiliza o termo “tripé da sustentabilidade” como tradução do termo em inglês. O mesmo prega “que as organizações precisam dar o mesmo valor para os termos econômicos, sociais e ambientais de seus negócios” (SIGOLLO, 2014, p. 03).

Araújo e Mendonça (2009) corroboram com esse entendimento ao afirmarem que as organizações, para serem consideradas sustentáveis, precisam ter ações e programas que permeiem essas três dimensões: sociais, econômicas e ambientais. As organizações, então, precisam se abrir e passar a enxergar os fatores que estão além delas, em seu entorno. Essa ideia de uma organização aberta, que leva em consideração fatores externos a ela, não é nova, uma vez que vem sendo tratada desde a evolução das teorias administrativas, mais especificamente com a Teoria dos Sistemas.A Teoria dos Sistemas é uma decorrência da Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. Ela integra várias ciências e influenciou, notavelmente, a administração.

Conforme as teorias vão evoluindo vai se dando cada vez mais atenção ao meio ambiente.Os teóricos e estudiosos foram percebendo que a organização está inserida em um contexto, com um ambiente externo e que esse ambiente não pode ser ignorado visto que exerce grande influência internamente. Com isso, a questão ambiental e o desenvolvimento sustentável vêm sendo tratados pelos mais diversos setores da sociedade, e o setor da educação está entre eles.

Educação é o ato de ensinar; transmitir conhecimentos é a troca de experiência entre professores e alunos. A educação tem um papel fundamental para a formação do cidadão, uma vez que seu objetivo vai muito além de transmitir conhecimentos intelectuais, pois auxilia na construção do caráter de um indivíduo, no seu desenvolvimento físico e psicológico, bem como na formação de características pessoais que irão lhe acompanhar por toda a vida, como a consciência ética e a preocupação social(MIRANDA; SCHIER, 2016).

Percebe-se que as Instituições de Ensino, dentre elas as Instituições de Ensino Superior (IES), desempenham, também, um papel social e exercem influência na sociedade em que estão inseridas, influenciando no crescimento econômico, político e social. Petrelli e Colossi (2006, p. 71) corroboram nesse entendimento ao afirmarem que “as Instituições de Ensino Superior (IES) realizam uma função social significativa: prover formação superior a pessoas capazes de influenciar processo de desenvolvimento da sociedade em direção a melhorias da vida humana no planeta”.

Como lembra Silva (2006), a universidade tem um papel fundamental na questão da sustentabilidade e da preservação do meio ambiente, pois não é apenas um lugar de formação de cidadãos e de futuros profissionais: da atividade científica realizada nos núcleos de pesquisa podem surgir soluções inéditas para minimizar o processo acelerado de degradação ambiental que a sociedade vem passando.

As universidades são responsáveis por ensinar, pesquisar, inovar e, principalmente, servir de exemplo para a comunidade que ali se encontra. As mesmas precisam pôr em prática aquilo que ensinam, pois possuem um papel fundamental na preparação de novas gerações para alcançar um futuro mais sustentável.

Em um primeiro momento, o comprometimento com a sustentabilidade nas universidades estaria na redução dos impactos ambientais causados pelos seus *campi* e, posteriormente, na contribuição para uma mudança de mentalidade a nível

global, adequando seu ensino e ampliando suas pesquisas nas áreas de sustentabilidade e meio ambiente.

Segundo Afonso (2006), a proposta de Sustentabilidade surgiu no final do século XX como parte do processo de reflexão para o equacionamento de diversos problemas existentes no contexto ambiental. O novo conceito mostrou que soluções isoladas são apenas paliativas e não irão resolver totalmente o problema, uma vez que será necessário transformar nosso modo de vida para recuperar a qualidade dos ambientes. A autora afirma, ainda, que esse processo não ocorrerá de forma instantânea: é um processo que levará tempo, requer um planejamento de longo prazo e deverá ter a participação de todos os setores da sociedade.

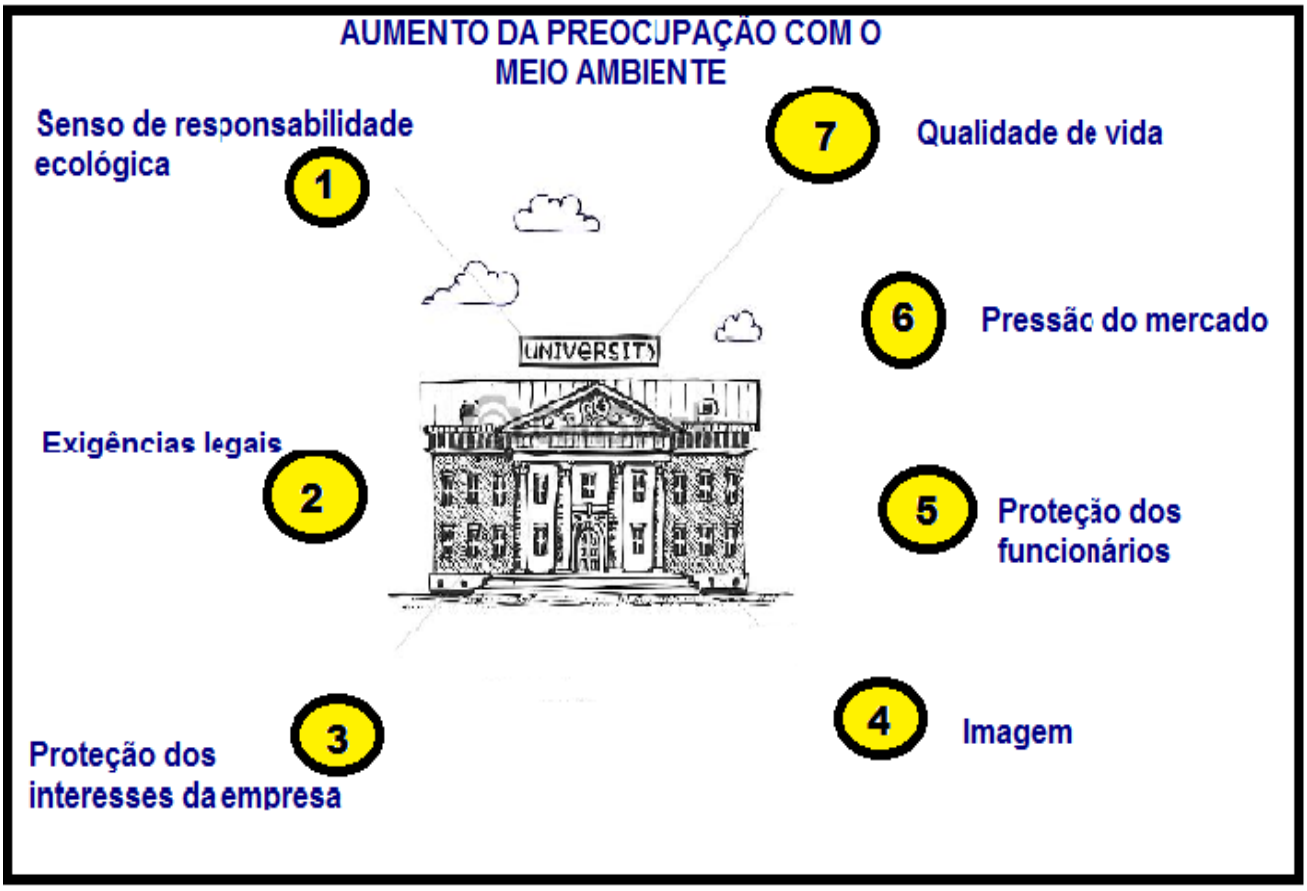
Para facilitar a compreensão do conceito de sustentabilidade, Sachs (1993) a divide em cinco classificações: a sustentabilidade ambiental, a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade ecológica, a sustentabilidade social e a sustentabilidade política.O conceito descrito por Sachs (1993), presente na Agenda 21 Brasileira, refere-se à sustentabilidade como:

> **Sustentabilidade ecológica**– refere-se à base física do processo de crescimento e tem como objetivo a manutenção de estoques dos recursos naturais, incorporados as atividades produtivas**.**
> **Sustentabilidade ambiental** – refere-se à manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas, o que implica a capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas em face das agressões antrópicas.
> **Sustentabilidade social**– refere-se ao desenvolvimento e tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida da população. Para o caso de países com problemas de desigualdade e de inclusão social, implica a adoção de políticas distributivas e a universalização de atendimento a questões como saúde, educação, habitação e seguridade social.
> **Sustentabilidade política**– refere-se ao processo de construção da cidadania para garantir a incorporação plena dos indivíduos ao processo de desenvolvimento.
> **Sustentabilidade econômica**– refere-se a uma gestão eficiente dos recursos em geral e caracteriza-se pela regularidade de fluxos do investimento público e privado. Implica a avaliação da eficiência por processos macros sociais (AGENDA 21 BRASILEIRA).

Consoante Tauchen e Brandli (2006), torna-se essencial e obrigatório que as IES comecem a incorporar os princípios e as práticas da sustentabilidade, seja para iniciar um processo de conscientização em todos os seus níveis e atingindo toda a comunidade ali envolvida, ou seja, os professores, funcionários e alunos, para tomar decisões fundamentais sobre planejamento, compras sustentáveis e outras atividades em suas áreas físicas.

Essa obrigatoriedade se justifica porque as universidades estão cada vez mais sob pressão para adotar políticas voltadas às questões ambientais, por parte da legislação – cada dia mais rigorosa – ou por parte dos clientes/consumidores, que no caso das IES são os alunos. Além disso, a sociedade e a opinião pública interferem bastante já que estas estão cada vez mais preocupadas com a utilização consciente dos recursos naturais, visto que as questões globais como destruição da camada de ozônio, poluição do ar e da água, exaustão dos recursos naturais, emissão de gases poluentes na atmosfera, entre outras, estão sendo mais discutidas e divulgadas. Com isso, as Universidades estão cada vez mais tendo que se preocupar com o meio ambiente e tomar atitudes que as tornem mais sustentáveis. A Figura 01, abaixo,ilustra os principais aspectos que contribuem para essa preocupação.

Figura 01: Aspectos que contribuem para uma maior preocupação com o meio ambiente.




Fonte: Elaborado a partir de Callenbach*et al.*(1993).

Atualmente, as organizações estão repensando sua maneira de atuar, uma vez que sua atenção tem se voltado para outras questões além das de caráter econômico. As pressões sociais e as restrições legais exigem o compromisso socioambiental e, portanto, para se adequar a este novo entendimento, passam a se reorganizar e buscar formas de reduzir seu impacto na natureza, melhorando sua imagem frente a sua responsabilidade social (SUPTITZ; NORO, 2009).

Frizzo*et al.* (2014, p. 197) reforçam esse entendimento ao afirmar que:

> a gestão ambiental vem ganhando espaço no meio empresarial, onde as empresas devem se adequar a rigorosas legislações e, mais do que isso, satisfazer consumidores cada vez mais preocupados com a utilização consciente dos recursos naturais. Esta consciência ecológica acaba também por envolver o setor da educação, a exemplo das Instituições de Ensino Superior (IES). Porém, ainda são poucas as práticas adotadas pelas IES, que tem papel fundamental de qualificar e conscientizar os cidadãos formadores de opinião.

Ainda que o assunto tenha gerado grande repercussão nos últimos anos, são poucas as políticas de ensino superior voltadas para as práticas de gestão ambiental(FRIZZO *et al.*, 2014).As universidades contribuem para produzir e disseminar conhecimentos sobre o desenvolvimento sustentável, mas na maioria das vezes não internalizam essas práticas de gestão em seus *campi*. Esses, por sua vez, podem provocar impactos ambientais significativos em decorrência das diversas atividades desenvolvidas e do amplo número de alunos, professores e técnicos que ali convivem.

Oliveira (2002), em sua pesquisa, afirma que uma das grandes dificuldades que as organizações enfrentam é a falta de um método em que as mesmas possam quantificar, mensurar o grau de sustentabilidade e definir as ações que precisam ser tomadas. Diante disso, desenvolveu o método M.A.I.S: Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma organização. As quatro dimensões consideradas nesse método são as dimensões Social, Ambiental, Econômica e Cultural. Essas quatro dimensões foram trabalhadas nessa dissertação, em uma aplicação do método M.A.I.S na Universidade Federal de Rondônia, levando em consideração a percepção dos gestores.

O termo percepção tem origem etimológica no latim *percepti*ò,*ónis*, que significa compreensão, faculdade de perceber, ver (HOUAISS, 2002).De acordo com

Penna (1997), perceber é conhecer objetos e situações através dos sentidos, sendo que o ato implica a proximidade do objeto no tempo e no espaço.

Chauí (2000) afirma que a percepção depende das coisas, do mundo, do nosso corpo e dos sentimentos, depende do exterior e do interior, num campo de significações visuais, olfativas, gustativas, sonoras, motriciais, temporais e linguísticas. A percepção é uma conduta vital, uma comunicação e interpretação a partir da estrutura de relações entre corpo e o mundo.

Essa dissertação está estruturada, além dessa introdução, com os capítulos que tratam da descrição da situação-problema, da contribuição do trabalho com o contexto e a realidade investigada, revisão da literatura, metodologia, resultados e discussão e, ainda, as conclusões e contribuição tecnológica/social. Nos itens que seguem estão descritos os objetivos (geral e específicos) que delineiam o percurso para aplicar o método M.A.I.S na Universidade Federal de Rondônia, levando em consideração a percepção dos gestores.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o conjunto de práticas de gestão sustentável na Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a partir da percepção dos gestores,baseado no Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade(M.A.I.S.).

### *1.1.1 Objetivos Específicos*

- Levantar as ações que a UNIR vem desenvolvendo para se tornar mais sustentável e contribuir com o meio ambiente;
- Identificar, a partir da percepção dos gestores, em qual dimensão de sustentabilidade a UNIR possui um melhor desempenho: social, ambiental, econômica ou cultural;
- Identificar os indicadores de sustentabilidade praticados na UNIR; e,
- Propor sugestões para que a UNIR possa ter uma gestão sustentável.

## 2. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A maioria dos países desenvolvidos, e em desenvolvimento, permanece explorando a capacidade de seus recursos naturais ao limite. Diante disso, é necessário um desenvolvimento urbano sustentável, diferente do atual que é baseado apenas no lucro e privilegia uma pequena parte da sociedade (BARBOSA, 2008).Algumas atividades podem servir como indicadoras de práticas sustentáveis nas Instituições de Ensino Superior, como: programa de reciclagem – gestão de resíduos, tratamento de água e esgoto, programas de mobilidade urbana dentro do campus,entre outras.

Em uma observação feita no campus de Porto Velho, da Universidade Federal de Rondônia, percebeu-se que as práticas sustentáveis ainda são poucas, como: utilização de papel e copos feitos com material reciclado; entrega de canecas para reduzir o consumo de copos descartáveis; gerenciamento de resíduos apenas em alguns departamentos. No entanto, não há reutilização da água, não se utiliza energia solar, não existe um programa de mobilidade urbana dentro do campus, nem tampouco um programa efetivo de prática de coleta sustentável.

Sabendo da importância das universidades na construção da sustentabilidade, é pertinente avaliar quão sustentável são as práticas e os ambientes dessas instituições. Mostra-se primordial haver uma auto-avaliação, para que elas tenham uma visão global de sua situação e, então, possam definir qual o plano de ação para ser uma universidade sustentável (POLLA, 2016).

Um dos princípios da Universidade Federal de Rondônia, constante no PDI, é a Sustentabilidade Institucional e a mesma apresenta como um de seus valores a responsabilidade social. Percebe-se que a preocupação com a sustentabilidade e com a sociedade é uma constante e está na razão de ser da instituição; esse tema é um dos preceitos que define as regras na qual a UNIR deve se orientar. Em função disso, tem-se como proposição de pesquisa avaliar a percepção dos gestores sobre a gestão sustentável na Universidade Federal de Rondônia.

Realizado o levantamento preliminar da matéria, foi verificado que estudos similares já foram conduzidos preocupados com a gestão ambiental no âmbito das universidades (TAUCHEN; BRANDLI, 2006; TOMMASIELLO; GUIMARÃES, 2013; MARCELINO, 2016), como é o caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), da Universidade

Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade Federal de Lavras (UFLA) cujas práticas estão descritas no capítulo a seguir.

## 3. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A presente pesquisa se justifica no atual cenário econômico, político e social pela importância do assunto sustentabilidade em todo tipo de organização e pela crescente preocupação da sociedade com o meio ambiente e com os recursos naturais. Aos poucos, a responsabilidade ambiental está sendo encarada como uma necessidade de sobrevivência e, nesse contexto, as IES existem para assistir e fortalecer a sociedade da qual fazem parte. É importante que a UNIR, como formadora de futuro gestores, líderes e formadores de opiniões, sirva de exemplo como uma organização modelo no que se refere às práticas sustentáveis e ambientalmente corretas.

Esta pesquisa possibilitou analisar algumas práticas existentes na Universidade Federal de Rondônia e verificar o que pode ser melhorado para que se tenha uma gestão mais sustentável.Ao avaliar a gestão sustentável na UNIR, a partir da percepção dos gestores,e apresentar proposições de práticas de gestão sustentável, o presente estudo contribuiu, primeiramente, com a própria organização, na verificação do que já é feito e do que pode ser aperfeiçoado.

Além de fornecer os subsídios necessários para a inserção de atividades para a conscientização da comunidade acadêmica sobre os benefícios e a importância da busca por ações ambientalmente corretas, este estudo pode fornecer aos gestores informações necessárias para a otimização das ações já implementadas nos *campi* da universidade.Ainda, pode auxiliar outras instituições de ensino que queiram implantar ações sustentáveis em seus *campi*.

### 3.1 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O impacto dos desastres ecológicos e a visível deterioração de muitos ecossistemas têm gerado uma consciência social coletiva (BELLO, 1998).A Constituição Federal do Brasil (CF), em seu Art.225, enuncia que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para os presentes e as futuras gerações(BRASIL, 1988). A necessidade de práticas sustentáveis faz com que a CF/88 determine ao poder público e à coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente afim de tê-lo conservado para uso comum.

Hoje em dia, torna-se cada vez mais necessário as organizações públicas se preocuparem com a questão da sustentabilidade, do consumo consciente e de uma gestão socialmente responsável e, neste sentido, as instituições de ensino superior, por serem formadoras de opiniões, deveriam se preocupar ainda mais. Na opinião de Barbosa *et al.* (2010, p.01),“as universidades devem então ser o berço de iniciativas que promovam ações na busca do equilíbrio entre a produção de bens e serviços e a qualidade de vida e ambiental”.

### *3.1.1 Práticas Sustentáveis em Universidades Federais*

Na contemporaneidade, existem vários exemplos de universidades que estão se destacando quando o assunto é meio ambiente e práticas sustentáveis. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)desenvolveu vários projetos nesse sentido, como se pode observar nas figuras que seguem.

Figura 02: Estação de tratamento da UFRJ.

Fonte: Site da UFRJ (2017).

A Figura 02 retrata a estação de tratamento de esgoto presente no campus da UFRJ para tratamento das águas residuárias com uma avançada tecnologia.

Figura 3: Painéis de energia solar na UFRJ.

Fonte: Site da UFRJ (2017).

A Figura 03 demonstra a implantação de um sistema de ar condicionado movido a energia solar. Nesse caso, foi aproveitado o teto de um dos estacionamentos da universidade para implantação de painéis que utilizem a luz e o calor do sol para gerar energia.

Figura 04: Ônibus movido a hidrogênio na UFRJ.

Fonte: Site da UFRJ (2017).

A Figura 04 apresenta um dos exemplos resultantes do programa de mobilidade no campus desenvolvido pela UFRJ com a implantação de um ônibus movido a hidrogênio. Através desse programa foi desenvolvido, ainda, um bicicletário na cidade universitária aumentando em 200 o número de vagas para bicicletas.

Todos esses projetos foram realizados através do Fundo Verde de Desenvolvimento e Energia para a Cidade Universitária, criado pelo Decreto Estadual nº 43.903/2012. O fundo recebe recursos oriundos da isenção do imposto ICMS, cobrado pelo governo do Estado do Rio de Janeiro sobre a conta de energia elétrica do campus da Cidade Universitária UFRJ. Essa receita é revertida para projetos de melhoria da mobilidade, uso de energia eficiente e produzida a partir de fontes alternativas, redução do consumo de água e da produção de resíduos, e monitoramento de dados e geração de indicadores no campus. O recurso disponível para o Fundo Verde da UFRJ é de, aproximadamente, R$ 7 milhões/ano (UFRJ, 2016).

Já a Universidade Federal do Rio Grande do Norte(UFRN)desenvolveu alguns programas voltados para melhorar a sustentabilidade no campus, dos quais podemos citar alguns como:

- **O Programa de Arborização – PROARVORE**: o Programa de Arborização da UFRN foi criado para monitorar e atuar sobre todos os aspectos que envolvem o sistema arbóreo existente na Universidade, desenvolvendo atividades de produção (coleta de sementes, produção de mudas), manutenção (podas, transplantios) e licenciamento ambiental (planos de compensação, planos de arborização). Essas ações visam suavizar, ao máximo, os impactos ambientais negativos e a consequente degradação da qualidade ambiental gerados pelo crescimento urbano e adequações de infraestrutura que os *campi* vêm passando. Atualmente, o programa já dispõe de banco de semente contendo 30 espécies nativas da caatinga e da mata atlântica norte-riograndense, entre elas espécies de difícil produção como braúna, sapucaia, goiti-trubá e copaíba, permitindo uma produção média mensal de 250 mudas. Toda a produção é realizada no horto da UFRN através de mão-de-obra capacitada (UFRN, 2011).

- **Programa de Gestão Integrada de Resíduos – PROGIRES**: é o conjunto de projetos, ações, planos e normas destinados a promover e regular a concepção, implementação e administração do gerenciamento dos resíduos gerados na UFRN. Abrange as atividades de coleta, armazenamento, tratamento e destinação final dos resíduos gerados na Universidade (UFRN, 2011).
- **Programa de Controle de Qualidade da Água –ProÁgua**: sua função é monitorar a qualidade da água fornecida à comunidade universitária da UFRN através de coleta e análise periódica, visando verificar e atender às normas estabelecidas pela Portaria n° 518/04, de 25 de março de 2004, do Ministério da Saúde, cuja determinação é que toda água destinada ao consumo humano deve obedecer aos padrões de potabilidade nela estabelecidos e estar sujeita à vigilância de qualidade (UFRN, 2011).

Outra universidade que muito se destaca nesse sentido é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Várias ações vêm sendo praticadas na universidade que revelam uma preocupação com o meio ambiente: desde 2009, as construções realizadas na UFSC adotam critérios relacionados a construção sustentável; foi desenvolvido o projeto “Inclusão de critérios ambientais nas compras e contratações da UFSC” que propõe incluir, nas etapas pertinentes do fluxo de compras e critérios de sustentabilidade, além dos econômicos correntes, em todas as modalidades de compras e contratações da UFSC; a universidade pratica a reciclagem dos resíduos sólidos e possui diversos papa-pilhas espalhados pelo campus para o descarte correto de pilhas e baterias;

Mas, sem dúvidas, o melhor exemplo que temos no Brasil é a Universidade Federal de Lavras (UFLA) que, em 2014, foi eleita a instituição mais sustentável do Brasil segundo o ranking da*UI GreenMetricWorld University Ranking*, sendo a Universidade mais bem colocada de toda América Latina. Após a criação da Diretoria de Meio Ambiente (DMA) inúmeras ações foram tomadas no sentido de tornar a universidade sustentável, como a gestão de resíduos químicos, a coleta seletiva de resíduos sólidos e a instalação de bicicletários para incentivar o uso de bicicletas dentro do campus. A universidade possui, ainda, uma estação de tratamento de esgoto: os 300 mil litros de esgoto que entram nos tubos e tanques todos os dias passam por tratamentos químicos, físicos e biológicos. Possui,

também, um projeto de replantio que começou em 2011 e criou e ampliou áreas de preservação permanente.

### *3.1.2 A Instituição Universidade Federal de Rondônia*

A Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é a única universidade pública do Estado. Foi criada em 1982 pela Lei nº 7011, de 08 de julho, após a criação do Estado pela Lei Complementar nº 47, de 22 de dezembro de 1981. Hoje, a UNIR possui oito *campi*, localizados nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena. A sede administrativa da UNIR fica em Porto Velho, onde estão a Reitoria e as Pró-Reitorias de Administração (PRAD), de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA), de Graduação (PROGRAD), de Planejamento (PROPLAN) e de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPesq) (UNIR, 2017).

No caso da Universidade Federal de Rondônia, verificamos que nos últimos 10 anos houve uma expansão considerável no seu quadro de pessoal técnico e docente, assim como acadêmico.

Quadro 01: Quantitativos de docentes, técnicos e alunos da UNIR.

| Ano | Docentes | Técnicos Administrativos | Alunos |
|---|---|---|---|
| 2006 | 363 | 283 | 5892 |
| 2007 | 398 | 273 | 5760 |
| 2008 | 407 | 294 | 6029 |
| 2009 | 493 | 277 | 6539 |
| 2010 | 579 | 281 | 7776 |
| 2011 | 640 | 293 | 5034 |
| 2012 | 612 | 279 | 5307 |
| 2013 | 612 | 323 | 8142 |
| 2014 | 752 | 480 | 9068 |
| 2015 | 768 | 488 | 9427 |
| 2016 | 837 | 490 | 9751 |

Fonte: Dados compilados a partir dos Relatórios de Gestão da UNIR dos anos de 2006 a 2015, cedidos pela Coordenação de Informação e Desempenho e extração de dados do Portal da Transparência (mês-referência de março de 2016).

É possível extrair dos dados que no caso de docentes e técnicos administrativos houve um crescimento de mais de 100%, ou seja, o número dobrou. Essa expansão implica em maiores desgastes ambientais, como maior consumo de água, luz, papel, toner, entre outros, sem falar no aumento considerável da quantidade de lixo produzido. Neste sentido, entende-se que o campus de uma universidade deve ser modelo de boas práticas e sustentabilidade ambiental, devendo servir de exemplo para a sociedade.

A partir destas informações que se entendeu necessário examinar como a Fundação Universidade Federal de Rondônia vem desenvolvendo ações com práticas de sustentabilidade para minimizar o impacto que o crescimento da comunidade acadêmica gerou nos últimos anos, bem como avaliar a percepção dos gestores sobre tais práticas. Assim sendo, esta dissertação avaliou um conjunto de indicadores com base no método M.A.I.S para verificar como a UNIR está lidando com questões ambientais, como a coleta seletiva do lixo, a aquisição de materiais de consumo sustentáveis, dentre outros.

Para tanto, no capítulo que segue apresenta-se a revisão da literatura com destaque para a matriz teórica da temática que deu suporte para a realização da pesquisa, análise e discussão dos resultados.

## 4. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão bibliográfica foi feita com base em autores como Ignacy Sachs e Cintia Maria Afonso e abordou os seguintes temas: desenvolvimento sustentável e gestão ambiental; gestão sustentável dentro das universidades; o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) rumo ao desenvolvimento sustentável; e,experiências em outras universidades do Brasil.

### 4.1 CONCEITO DE GESTÃO E GESTÃO SUSTENTÁVEL

Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. Serra (2015) entende que o conceito de gestão se refere à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. O mesmo autor afirma, ainda, que por gestão entende-se, também, a direção ou administração de uma empresa ou negócio, porém ressalta que a gestão vai bem além da administração. De acordo com Groppo (2006), o termo gestão é derivado do latim “*gestio*”, que significa ação de dirigir. Em gestão, as funções básicas da administração – planejamento, organização, direção e controle – misturam-se com outras funções corporativas, como a comercial e financeira; é este complexo que faz parte do dia-a-dia da gestão.

Segundo Luck (2006, p.37), “gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho; é a capacidade de gerenciar as relações sociais, pessoais e econômicas”. Serra (2015) corrobora com esse entendimento ao afirmar que a gestão é um ramo das ciências humanas, pois trata-se de um grupo de pessoas, da estrutura da empresa e dos recursos que ali existem. O objetivo, assim, é o crescimento da organização através do esforço coletivo com um fim específico.

Já a gestão sustentável diz respeito a conciliação dos lucros da empresa e a satisfação dos gestores com as questões ambientais.

### 4.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Com o passar do tempo, os temas ambientais passaram a ser discutidos na empresa, não só no que se refere a influência do ambiente externo como, também,

passaram a fazer parte do planejamento e das discussões as preocupações ambientais e os cuidados com o meio ambiente.

A questão ambiental, no Brasil, torna-se mais intensa e presente nos estudos e nos discursos da década de 1960 após uma fase de acentuado crescimento urbano. “Com a crise do petróleo no final dos anos sessenta e início da década de setenta, a reflexão acerca do futuro, que se apresenta incerto, começa a ser exposta no pensamento político, social e filosófico levando ao questionamento da participação do homem no planeta” (BARBOSA, 2008, p. 01).

Essa fase marca o surgimento de uma preocupação mundial com o meio ambiente e a necessidade de se pensar em um desenvolvimento que não vise apenas o lado econômico, mas também as questões ambientais e sociais. É nesse período que se começa uma reflexão sobre o “desenvolvimento sustentável” na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, Suécia, em 1972.

Segundo Souza (1993), essa conferência veio colocar a questão ambiental nas agendas oficiais e nas relações internacionais. Foi a primeira vez que representantes de diversos países se reuniram para discutir a necessidade de se tomar medidas efetivas para controlar a degradação ambiental. E foi nesse contexto, ainda,que alguns países chegaram à conclusão que a questão não era impedir ou frear o desenvolvimento, mas conciliá-lo com as questões ambientais.

Com isso, em 1983 foi estabelecida a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), também conhecida como Comissão de Brundtland, a qual publicou o relatório “Nosso futuro comum”, em 1987.Neste relatório está exposta uma das definições mais difundidas do conceito de desenvolvimento sustentável: “é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

> O conceito de desenvolvimento sustentável passa pelos seguintes elementos chaves: a preservação da qualidade dos sistemas ecológicos, a necessidade de um crescimento econômico para satisfazer as necessidades sociais e a equidade entre geração presente e futura (OLIVEIRA, 2002, p. 77).

“O surgimento da ideia de Desenvolvimento Sustentável marca a emergência de uma nova maneira de se pensar no desenvolvimento, sem restrição unicamente

da esfera econômica, mas também considerando aspectos sociais e ambientais" (FRIZZO *et al.*, 2014, p. 197). A partir da publicação do relatório "Nosso futuro comum", a expressão desenvolvimento sustentável passou a ser difundida, porém apenas tornou-se popular, com a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CNUMAD), realizada no Rio de Janeiro, em 1992 (BARBIERI E SILVA, 2011).

Essa conferência ficou conhecida como Rio-92 ou Eco-92 e "se transformou em marco histórico, pois disseminou mundialmente a necessidade de vincular o desenvolvimento econômico às questões ambientais"(BELLO, 1998, p. 02).Nessa conferência foram elaborados vários documentos relevantes para a construção de uma sociedade mais voltada às questões ambientais, conforme relata Pollo (2016, p. 23):

> na Eco-92, como ficou conhecida, elaboraram-se documentos importantes, visando a concretização da proposta de um desenvolvimento sustentável. Dentre eles, destacam-se a Carta da Terra (Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), a Convenção sobre a Diversidade Biológica, a Convenção Marco sobre as Mudanças Climáticas, a Declaração sobre as Florestas e a Agenda 21. Este último se trata de um documento mais amplo, que aborda diretrizes aos governos, instituições das Nações Unidas e setores independentes quanto à forma de desenvolvimento, para que este possa ser considerado como sustentável.

A partir da Agenda 21, as entidades governamentais, as organizações privadas e os órgãos públicos, dentre eles as Universidades, passaram, de fato, a se preocupar com a gestão ambiental e o desenvolvimento sustentável. "A Agenda 21 dedica-se aos problemas da atualidade e almeja preparar o mundo para os desafios do século XXI. Ela reflete o consenso global e compromisso político em seu mais alto nível, objetivando o desenvolvimento e o compromisso ambiental" (OLIVEIRA FILHO, 2004, p. 06).

Sustentabilidade, segundo Miller (2008, p. 03), "é a capacidade dos sistemas da Terra, incluindo as economias e sistemas culturais humanos, de sobreviverem e se adaptarem às condições ambientais em mudança". Uma sociedade ambientalmente sustentável deve ser capaz de atender as atuais necessidades de seu povo por alimentos, água, ar e outros recursos naturais, de modo a não "degradar ou exaurir o capital natural que fornece esses recursos" (MILLER, 2008, p. 03).

Através desses conceitos, Oliveira (2009) afirma que o desenvolvimento sustentável é um processo, e a sustentabilidade é um estado, o resultado que se espera alcançar.

## 4.3 SUSTENTABILIDADE E AS UNIVERSIDADES

É comum ligarmos o termo “sustentabilidade” diretamente a questão ambiental, porém, de acordo com Sachs (1993), a sustentabilidade se baseia em cinco vieses: ecológico, ambiental, social, político e econômico. Essas cinco dimensões, então, devem ser trabalhadas em uma organização para a mesma ser considerada sustentável.

Alguns autores usam outras vertentes diferentes das propostas por Sachs (1993), como é o caso de Monte-Mor (2015) e de Afonso (2006) que trazem as vertentes espacial, cultural e empresarial. Mas a ideia é a mesma: quando se trata de sustentabilidade há de se pensar em um contexto mais amplo, que englobe várias dimensões de maneira holística.“A sustentabilidade há que ser ecológica, mas também social, econômica, espacial e cultural. Caso contrário, não o será” (MONTE-MÓR, 2015, p. 08).

O termo sustentabilidade pode estar relacionado com a questão ambiental e ecológica, empresarial e até mesmo social. O foco da pesquisa será na dimensão ambiental do conceito que

> implica na manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas (AFONSO, 2006, p. 11).

Nas Universidades, os professores são importantes no processo de conscientização da sociedade dos problemas ambientais, pois buscarão desenvolver, em seus alunos, hábitos e atitudes sadios de conservação ambiental e respeito à natureza, transformando-os em cidadãos conscientes e comprometidos com o futuro do país (KRAEMER, 2006).

Souza, Carniello e Araujo (2012, p. 30) validam esse entendimento ao afirmarem que:

> enquanto principais atores da comunidade universitária, os docentes assumem o papel fundamental no cumprimento da missão das IES por meio do uso de ensino mais efetivo, propício e contextualizado, proporcionando ao acadêmico a condição de construir, absorver e aplicar o conhecimento adquirido em benefício da sociedade, exercendo, assim, o seu direito à cidadania.

As universidades e demais IES, por meio dos trabalhos desenvolvidos na sociedade nas mais variadas áreas de atuação, são organizações estratégicas que cumprem a função social de despertar na comunidade a importância do seu papel na tomada de decisão para as mudanças e transformações necessárias para o desenvolvimento sustentável da região nas quais se inserem (SOUZA; CARNIELLO; ARAUJO, 2012).

De acordo com Barbosa *et al*. (2010), neste contexto, as IES passam a assumir um papel de suma importância na formação de novas ideias e na quebra de paradigmas. É fundamental, então, que elas incorporem nas suas atividades do dia-a-dia novas rotinas e novos procedimentos que visem a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente.

Com o objetivo de evitar os impactos ambientais relacionados é importante que as IES busquem implantar um Sistema de Gestão Ambiental inserido no contexto de um Plano Diretor dos *campi*, representando o compromisso institucional com a sustentabilidade ambiental (OLIVEIRA, 2009). O mesmo autor afirma, ainda, que uma instituição de ensino não pode se abster do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, pois sendo o espaço para gerar e difundir conhecimento, deve, também, ser exemplo e protagonista na aplicação prática dos conteúdos difundidos nas salas de aula.

A instituição Universidade, como berço do saber, não pode se furtar ao compromisso de pesquisar, debater, construir e difundir conhecimentos. E, mais ainda, praticar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável no âmbito de seu campo de interferência (OLIVEIRA, 2009).

As universidades formam futuros líderes, cientistas e “trabalhadores do conhecimento” que, em poucos anos, serão especialistas, decisores ou formadores de opinião e agentes de mudança em todos os setores da sociedade, e ocuparão lugares-chave em governos e no setor público, assim como em empresas e outras organizações privadas(SILVA; MARCOMIN, 2007). Em função do papel exercido pelas mesmas ter grande importância na construção de valores e conhecimentos, é

necessário que essas instituições de ensino não somente disseminem, mas, principalmente, internalizem práticas de gestão sustentáveis.

Nesse sentido, Tommasiello e Guimarães (2013) avançam no entendimento de que além de serem responsáveis pela difusão do conhecimento científico, as universidades federais são atores sociais essenciais para a promoção da mudança da atual realidade socioambiental, considerando que elas fazem parte do aparelho do Estado, agem como porta-voz da sociedade civil e são importantes difusoras do pensamento crítico humanista.

### *4.3.1 Iniciativas e boas práticas de sustentabilidade em universidades*

Sobre as questões relacionadas a iniciativas e boas práticas de sustentabilidade em universidades, Tauchen e Brandli (2006) apresentam em seus estudos um resumo dos resultados de exaustiva pesquisa com ações sustentáveis em universidades do Reino Unido,Portugal, Alemanha, Espanha, França, Nova Zelândia, América Latina,Estados Unidos e Canadá. Dizem que do total de 42 instituições pesquisadas, as ações sustentáveis com maior incidência foram o controle do consumo, o reuso da água e o programa de reciclagem-gestão de resíduos. Destacam, ainda, que treinamento e sensibilização dos alunos aparecem em 22% e 19% dos casos, respectivamente. Registram que auditoria ambiental e diagnóstico dos impactos diretos para o ambiente incidem em 16%, bem como destacam que o maior número de ações sustentáveis foi encontrado na *CornwallCollege*, do Reino Unido, e na *Louisville*, dos Estados Unidos.

Os autores dizem que,no Brasil, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) é o melhor exemplo, pois implementou um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) denominado de projeto Verde Campus, tornando-se a primeira universidade da América Latina a ser certificada com a ISO 14001. Outro exemplo é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com a implementação de um SGA. Também no Estado de Santa Catarina, a Universidade Regional de Blumenau (FURB)efetivou a sua postura ambientalmente consciente criando o Comitê de Implantação do SGA, constituído por representantes de toda a comunidade universitária, o qual teve o objetivo de identificar, com clareza, os seus problemas ambientais a fim de estabelecer um plano de melhoria contínua de forma a atenuar tais problemas. Importante ressaltar, ainda, que a FURB seguiu os preceitos das

normas da ISO 14001, formulando a Política Ambiental e iniciando o Planejamento Ambiental.

Tauchen e Brandli (2006), utilizando de preceitos teóricos e dos resultados de suas pesquisas, criaram uma lista de afirmações como iniciativas e boas práticas de sustentabilidade para avaliar as universidades estrangeiras e brasileiras, conforme consta a seguir.

- Guia com boas práticas sustentáveis
- Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário
- Diagnóstico dos impactos diretos ou significativos para o ambiente
- Soluções baseadas no padrão de gerência ambiental da ISO 14001
- Treinamento e sensibilização da equipe de funcionários
- Treinamento e sensibilização dos alunos
- Inclusão nos currículos de conteúdos de sustentabilidade ambiental
- Controle do uso da energia – eficiência energética
- Programas voltados à população de conscientização ambiental
- Desenvolvimento de projetos de pesquisa
- Controle do consumo e reuso da água
- Alimentação orgânica
- Sistemas de saúde e a segurança
- Coleta de indicadores ambientais
- Controle de efluentes
- Racionalização do uso de combustíveis – combustíveis alternativos
- Parceria com outras universidades para desenvolver a questão ambiental
- Disseminação dos projetos desenvolvidos dentro das instituições
- Criação de ferramenta para análise da sustentabilidade
- Programa de reciclagem – gestão de resíduos
- Organização de eventos na área ambiental
- Criação de departamento para gestão ambiental
- Desenvolvimento e edição de materiais de avaliação ambiental
- Cursos de formação de gestores ambientais
- Construções e reformas na instituição seguindo padrões sustentáveis
- Promoção da biodiversidade dos ecossistemas do campus
- Plano de ação para melhoria contínua
- Critérios ambientais com fornecedores de materiais de consumo
- Espaços verdes – controle da vegetação
- Utilização de papel reciclado

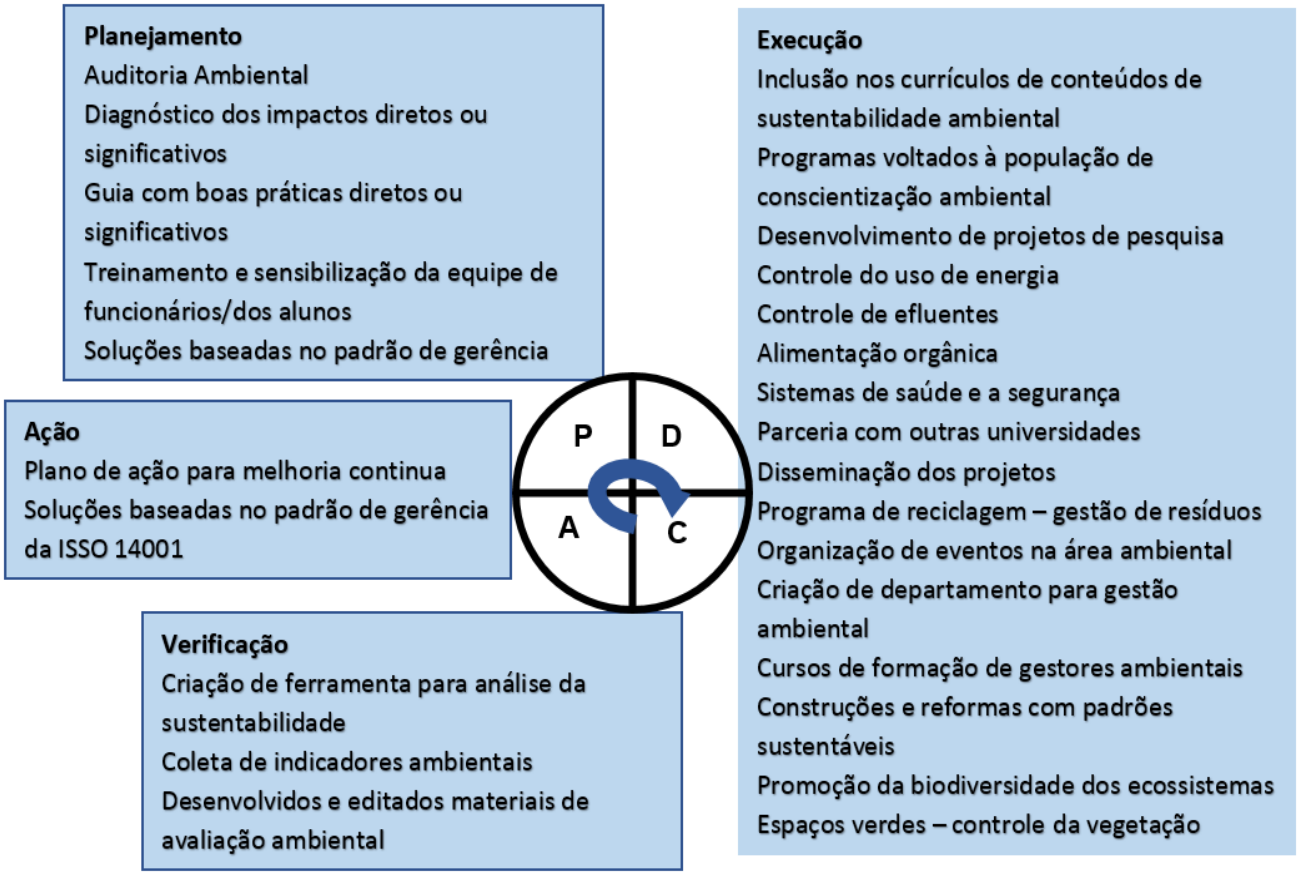
Ressalta-se que foi a partir destes itens que definimos os indicadores para efetuar a pesquisa sobre as práticas de gestão sustentável na UNIR, os quais foram combinados com os preceitos do método M.A.I.S de Oliveira (2002), sobre o qual discorremos com mais detalhes no Capítulo de Metodologia, onde encontram-se os critérios aplicados para realizar o estudo.

Os mesmos autores, prosseguindo, preconizam que para organizar um SGA a concepção deve ser direcionada para a busca da certificação, considerando a norma

ISO 14001, devendo ser concebido como um programa que objetive orientar o desempenho ambiental da organização. Para tanto, sugerem o desdobramento dos seguintes passos: política ambiental; planejamento; implementação e operacionalização; verificação e ação corretiva; e, uma revisão permanente (PDCA).

Neste sentido, propõem procedimentos para implantar um SGA considerando o ciclo PDCA e apresentam as etapas do processo de forma sucinta, conforme Figura05.

Figura 05: Iniciativas e boas práticas de universidades de acordo com o PDCA.




Fonte: Tauchen e Brandli (2006).

Tauchen e Brandli (2006) pressupõem que a definição da política ambiental de um campus universitário resulta do levantamento dos requisitos legais e aspectos ambientais, assim sendo, a aplicação do ciclo PDCA deve ocorrer após estes serem identificados. Continuando,referem que isto é importante para avaliar e definir os responsáveis pelas etapas do processo, as alterações físicas e, ainda, os recursos disponíveis para que sejam efetuadas as melhorias.

Com base nisso, as IES devem viabilizar a execução do que foi planejado, com implementação de monitoramento das etapas de forma a corrigir falhas para evitar possíveis problemas e redirecionar as ações do SGA. A etapa desse ciclo preconiza uma análise crítica para avaliar as melhorias, o cumprimento da política ambiental e se foram alcançados os objetivos do SGA.

Considerando que se trata de um ciclo, o SGA deve voltar a aplicar sua política, avaliar novamente os recursos sempre visando a melhoria dos processos, efetuando o acompanhamento das ações, promovendo outras análises e avaliando o objetivo do ciclo que consiste na melhoria contínua do SGA, asseguram Tauchen e Brandli (2006).No entanto, entendem que a gestão ambiental em universidades inclui avaliação consistente de indicadores, uma vez que envolve fluxo de todos os processos institucionais, nos aspectos físicos ambientais das unidades organizacionais, mas, ainda, as econômicas, culturais, dentre outras.

Partindo-se de tais premissas, buscou-se encontrar na revisão bibliográfica estudos pregressos que auxiliassem na avaliação das práticas de gestão sustentável na UNIR, sendo localizados os estudos de Oliveira (2002) que propõem o método de avaliação dos indicadores de sustentabilidade de uma organização (método M.A.I.S), o qual, combinado com as iniciativas e boas práticas de Tauchen e Brandli (2006), constituíram a base do instrumento de pesquisa deste estudo.

### *4.3.2 Método M.A.I.S. – Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma organização*

Oliveira (2002), para conceber o método M.A.I.S., estabeleceu uma arquitetura metodológica de quatro etapas. Primeiramente, efetuou estudos para fazer a correlação entre as dimensões da sustentabilidade de Sachs (1993), as práticas para avaliação do Programação Nacional da Qualidade (PNQ) e o Índice do Grupo de Sustentabilidade *DowJones* (DJSGI – *Dow Jones SustainabilityGroup Index*) e seus respectivos indicadores. Ressalta-se que o objetivo dos estudos de Oliveira (2002) consistiu em determinar um método para avaliação dos indicadores de sustentabilidade das organizações que permita identificar oportunidades num processo de melhoria, aplicando sua pesquisa de tese em uma indústria metalúrgica, a qual atua com grande destaque no ramo de materiais de fricção – é líder no Brasil e na América Latina no seu ramo. Em função disto, a necessidade de

combinar a metodologia proposta nessa dissertação com os estudos de Tauchen e Brandli (2006) e Oliveira (2002).

Na segunda etapa dos estudos de Oliveira (2002) foram concebidas as dimensões para composição do método e seus respectivos indicadores. Isto levou a terceira etapa, quando ocorreu a definição dos critérios e a determinação da pontuação para os indicadores utilizados na análise da sustentabilidade. Na quarta etapa, Oliveira (2002) criou as faixas de sustentabilidade que favorecem a localização da organização quanto ao seu grau de sustentabilidade. Os procedimentos destas duas últimas etapas estão detalhados no capítulo de metodologia dessa dissertação.

## 5. METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos, fez-se uma pesquisa de cunho exploratório e de abordagem qualitativa que teve como finalidade avaliar o conjunto de práticas de gestão sustentável adotadas pela Universidade Federal de Rondônia. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem o intuito de ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno ou problema. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como de levantamento com interrogação direta de gestores para conhecer suas percepções sobre a temática.Trata-se de uma pesquisa com amostra não-probabilística, por se tratar de um subconjunto de gestores que representa o mais exatamente possível as características da população, como também a conveniência e acessibilidade.

### 5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica com a seleção de material bibliográfico e documental que possibilitou compreender os preceitos teóricos sobre desenvolvimento sustentável, gestão sustentável e o papel das IES nesse contexto, por meio de livros, artigos, dissertações, periódicos e teses.Posteriormente,foi realizada a pesquisa qualitativa baseada em levantamento de dados na UNIR e análise documental.

No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa teve como lócus a Universidade Federal de Rondônia durante o segundo semestre de 2017. A coleta de dados foi feita através da combinação dos instrumentos adotados por Tauchen e Brandli (2006) e Oliveira (2002) para avaliar as práticas de gestão sustentável na UNIR a partir da percepção dos gestores, bem como mensurar o grau de sustentabilidade na organização.

Foi utilizado o método M.A.I.S(Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma organização), criado por Oliveira (2002), para análise dos dados e avaliação da sustentabilidade. Contudo, os indicadores foram combinados com os propostos na pesquisa de Tauchen e Brandli (2006) visto que se trata de pesquisa efetuada em uma IFES e, por esse motivo,adéquam-se mais à realidade da instituição pesquisada.

As quatro dimensões trabalhadas no método M.A.I.S, que também foram avaliadas na UNIR, são as dimensões Social, Ambiental, Econômica e Cultural que estão conceituadas no quadro abaixo.

Quadro 02: Definição das dimensões de sustentabilidade.

| DIMENSÃO | DEFINIÇÃO | AUTORES |
|---|---|---|
| SUSTENTABILIDADE SOCIAL | Refere-se ao desenvolvimento e tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida da população; Implica a adoção de políticas distributivas e a universalização de atendimento a questões como saúde, educação, habitação e seguridade social; Abrange a necessidade de recursos materiais e não-materiais, objetivando maior equidade na distribuição da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições da população; Rendimentos justos e acesso a bens, serviços e emprego. | Sachs (1993) Mendes (2009) Lehtonen (2004) |
| SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL | Refere-se ao equilíbrio e à manutenção dos ecossistemas, o que implica a capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas em face das agressões antrópicas; É utilizar e controlar da melhor forma o uso dos recursos naturais; É a preservação desses recursos na produção de recursos renováveis e na limitação de uso dos recursos não-renováveis;Diz respeito a redução do volume de resíduos e de poluição, por meio de conservação e reciclagem; Autolimitação do consumo material; Utilização de tecnologias limpas; Definição de regras para proteção ambiental. | Sachs (1993) Mendes (2009) |
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA | Refere-se a uma gestão eficiente dos recursos em geral e caracteriza-se pela regularidade de fluxos do investimento público e privado; É a eficácia econômica avaliada em termos macro-sociais e não apenas na lucratividade empresarial e desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; Capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; É a manutenção de capital natural, que é uma condição necessária para não haver decrescimento econômico. | Sachs (1993) Mendes (2009) Bartelmus (2003) |
| SUSTENTABILIDADE CULTURAL | Respeito à cultura de cada local, garantindo continuidade e equilíbrio entre a tradição e a inovação; Fazem parte desta concepção: promover, preservar e divulgar a história, tradições e valores regionais, bem como acompanhar suas transformações; Direciona-se às raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, privilegiando processos de mudança no seio da continuidade cultural e traduzindo o conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, cultura e local. | Sachs (1993) Mendes (2009) |

Fonte: Elaborado pela autora.

Nos quadros 03 e 04 encontram-se os indicadores propostos inicialmente por cada um dos autores e, posteriormente, no Quadro 05 a fusão dos dois modelos que foram aplicados na UNIR.

Quadro 03: Iniciativas e boas práticas sustentáveis utilizadas para comparar a gestão sustentável nas universidades.

| |
|---|
| 1. Guia com boas práticas sustentáveis |
| 2. Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário |
| 3. Diagnóstico dos impactos diretos ou significativos para o ambiente |
| 4. Soluções baseadas no padrão de gerência ambiental da ISO 14001 |
| 5. Treinamento e sensibilização da equipe de funcionários |
| 6. Treinamento e sensibilização dos alunos |
| 7. Inclusão nos currículos de conteúdos de sustentabilidade ambiental |
| 8. Controle do uso da energia – eficiência energética |
| 9. Programas voltados à população de conscientização ambiental |
| 10. Desenvolvimento de projetos de pesquisa |
| 11. Controle do consumo e reuso da água |
| 12. Alimentação orgânica |
| 13. Sistemas de saúde e a segurança |
| 14. Coleta de indicadores ambientais |
| 15. Controle de efluentes |
| 16. Racionalização do uso de combustíveis – combustíveis alternativos |
| 17. Parceria com outras universidades para desenvolver a questão ambiental |
| 18. Disseminação dos projetos desenvolvidos dentro das instituições |
| 19. Criação de ferramenta para análise da sustentabilidade |
| 20. Programa de reciclagem – gestão de resíduos |
| 21. Organização de eventos na área ambiental |
| 22. Criação de departamento para gestão ambiental |
| 23. Desenvolvimento e edição de materiais de avaliação ambiental |
| 24. Cursos de formação de gestores ambientais |
| 25. Construções e reformas na instituição seguindo padrões sustentáveis |
| 26. Promoção da biodiversidade dos ecossistemas do campus |
| 27. Plano de ação para melhoria contínua |
| 28. Critérios ambientais com fornecedores de materiais de consumo |
| 29. Espaços verdes – controle da vegetação |
| 30.Utilização de papel reciclado |

Fonte: Tauchen e Brandli (2006).

Por ser uma pesquisa voltada às IFES, muitos dos indicadores propostos por Tauchen e Brandli (2006)são focados especialmente nesse tipo de organização, como: treinamento e sensibilização dos alunos, inclusão nos currículos de conteúdos de sustentabilidade ambiental, parceria com outras universidades para desenvolver a questão ambiental, dentre outros.

No entanto, Oliveira (2002), em sua pesquisa, afirma que uma das grandes dificuldades que as organizações enfrentam é a falta de um método em que as mesmas possam quantificar, mensurar o grau de sustentabilidade e definir as ações que precisam ser tomadas. O autor declara que:

> a sustentabilidade das organizações produtivas passa necessariamente pelo processo de melhoria contínua nas políticas de gestão e nas ferramentas de tomada de decisão. A falta de um método que possa priorizar a ação da organização em busca do desenvolvimento sustentável, a partir de dimensões de sustentabilidade com indicadores que possam ser

> avaliados, permitindo a localização do empreendimento e suas oportunidades de melhoria, hoje é uma grande dificuldade para que as organizações definam formas de ação, de correção ou prevenção em busca da sustentabilidade (OLIVEIRA, 2002, p. 08).

Diante disso, o autor desenvolveu o método M.A.I.S: Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade de uma organização. Para chegar a esse método ele correlacionou as dimensões propostas por Sachs, pelo Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) e pelo *Dow Jones* e seus respectivos indicadores. Posteriormente, determinou uma pontuação máxima para cada indicador usado na análise da sustentabilidade e, por último, criou faixas de sustentabilidade para localizar a organização em relação ao seu grau de excelência.

Quadro 04: Dimensões de sustentabilidade e os indicadores para análise da sustentabilidade.

| **DIMENSÃO DE SUSTENTABILIDADE** | **INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE** |
|---|---|
| SUSTENTABILIDADE SOCIAL | Geração de emprego e renda |
| | Ética organizacional |
| | Participação em entidades de classe e de desenvolvimento regional |
| | Programas de prevenção de acidentes e doenças para os envolvidos |
| | Capacitação e desenvolvimento de pessoas |
| | Programas para a melhoria da qualidade de vida |
| | Projetos sociais |
| | Sistema de trabalho socialmente aceitos |
| | Interação com a sociedade |
| | Políticas de responsabilidade social e saúde e segurança |
| | |
| SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL | Política de gestão ambiental |
| | Avaliação de aspectos e impactos ambientais do negócio |
| | Preparação para emergências |
| | Ações corretivas e preventivas |
| | Avaliação do desempenho global |
| | Avaliação de riscos |
| | Avaliação de oportunidades |
| | Estratégias para desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas |
| | Análise do ciclo de vida de produtos e serviços |
| | Controle operacional |
| | |
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA | Política de qualidade |
| | Definição de metas e objetivos |
| | Gestão de processos, produtos e serviços |
| | Controle de não conformidades |
| | Medição e monitoramento de processos, produtos e serviços |
| | Auditorias e análise crítica |
| | Gerenciamento de riscos e crises |
| | Infraestrutura adequada |
| | Registros e documentação |
| | Avaliação dos resultados da organização |
| | |

| | |
|---|---|
| SUSTENTABILIDADE CULTURAL | Incentivo à criatividade e à liderança |
| | Geração de cultura organizacional |
| | Adequação das comunicações internas e externas |
| | Comprometimento da organização |
| | Avaliação de fornecedores e do mercado |
| | Melhoria contínua |
| | Prática do exercício da cidadania organizacional |
| | Existência de código de conduta organizacional |
| | Aprendizagem organizacional |
| | Imagem da organização |

Fonte: Oliveira (2002).

Oliveira (2002) classificou os indicadores em quatro dimensões de sustentabilidade: social, ambiental, econômica e cultural e para cada uma delas compilou 10 indicadores. Nesse estudo os indicadores são mais gerais do que os propostos por Tauchen e Brandli (2006), visto que a pesquisa foi aplicada em uma indústria metalúrgica e não em uma Universidade.

O método proposto para análise da sustentabilidade na UNIR foi composto a partir da fusão dessas duas abordagens: a proposta do método M.A.I.S. criado por Oliveira (2002) combinado com os indicadores de Tauchen e Brandli (2006), o que resultou no Quadro05 abaixo.

Quadro 05: Método proposto para a análise de sustentabilidade na UNIR.

| DIMENSÃO DE SUSTENTABILIDADE | INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE | DERIVADO |
|---|---|---|
| SUSTENTABILIDADE SOCIAL | Ética organizacional | Oliveira(2002) |
| | Capacitação e desenvolvimento de pessoas | Oliveira(2002) |
| | Programas para a melhoria da qualidade de vida | Oliveira(2002) |
| | Projetos sociais | Oliveira(2002) |
| | Guia com boas práticas sustentáveis | Tauchen e Brandli (2006) |
| | | |
| SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL | Política de gestão ambiental | Oliveira(2002) |
| | Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário | Tauchen e Brandli (2006) |
| | Controle do consumo e reuso da água | Tauchen e Brandli (2006) |
| | Programa de reciclagem – gestãode resíduos | Tauchen e Brandli (2006) |
| | Utilização de papel reciclado | Tauchen e Brandli (2006) |
| | | |
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA | Definição de metas e objetivos | Oliveira(2002) |
| | Gestão de processos, produtos e serviços | Oliveira(2002) |
| | Infraestrutura adequada | Oliveira(2002) |
| | Registros e documentação | Oliveira(2002) |
| | Avaliação dos resultados da organização | Oliveira(2002) |
| | | |
| SUSTENTABILIDADE CULTURAL | Incentivo à criatividade e à liderança | Oliveira(2002) |
| | Geração de cultura organizacional | Oliveira(2002) |
| | Adequação das comunicações internas e externas | Oliveira(2002) |
| | Prática do exercício da cidadania organizacional | Oliveira(2002) |

| | | |
|---|---|---|
| | Imagem da organização | Oliveira(2002) |

Fonte: Elaborado a partir de Tauchen e Brandli (2006) e Oliveira (2002).

A última coluna do lado direito do quadro traz a informação de onde é derivado os indicadores, isto é, de quais dos instrumentos de pesquisa analisado foi selecionado o indicador.

Devido não haver tempo hábil suficiente para avaliar 40 indicadores na UNIR, considerando o período de realização do mestrado, foi proposto reduzir o número de indicadores pela metade, ou seja, foram escolhidos 20 indicadores chaves para compor o instrumento de pesquisa para avaliar as práticas de sustentabilidade na Universidade Federal de Rondônia.

Os critérios de seleção para escolha dos indicadores chaves consideraram a relevância do indicador para o tipo de organização, no caso uma universidade.Os indicadores selecionados correspondem ao que foi considerado, com base no aporte teórico, pertinente para avaliar as práticas de gestão sustentável em uma organização universitária.

Os indicadores antes de serem avaliados foram interpretados de acordo com a realidade da organização estudada. Assim sendo, procedeu-se a definição constitutiva e operacional para cada um deles, como é possível observar nos próximos 4 quadros que seguem.

Quadro 06: Definição de termos e variáveis para a **dimensão social**.

| TERMO/ INDICADOR | DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA | DEFINIÇÃO OPERACIONAL |
|---|---|---|
| Ética organizacional | Deveres e regras de conduta do indivíduo no desempenho de suas atividades profissionais e em seu relacionamento com clientes e demais pessoas(MARQUES, 2009). | Modo como os gestores tratam as pessoas, os recursos econômicos e ambientais da universidade. |
| Capacitação e desenvolvimento de pessoas | É o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). | Ações programadas voltadas ao aprimoramento profissional e pessoal dos servidores para melhoria de suas atividades e como cidadãos. |
| Programas para a melhoria da qualidade de vida | Implementação de benefícios que melhorem progressivamente a qualidade do ambiente organizacional e que ajudem no desenvolvimento dos seus colaboradores(MARQUES, 2016). | Ações voltadas ao bem-estar das pessoas e da comunidade acadêmica. |
| Projetos sociais | É um plano ou um esforço solidário que tem como objetivo melhorar um ou mais aspectos de uma sociedade(FORGEP,2015). | Ações de extensão voltadas a atender demandas da comunidade acadêmica. |

| | | |
|---|---|---|
| Guia com boas práticas sustentáveis | Documento de como administrar a rotina de trabalho de maneira que o colaborador possa contribuir, diariamente, com uma parcela de atitude sustentável(ZULIAN, 2015). | Orientações sobre o comportamento para práticas de gestão sustentável à comunidade acadêmica. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores definidos para análise da dimensão social foram: ética organizacional,capacitação e desenvolvimento de pessoas,programas para a melhoria da qualidade de vida,projetos sociais e guia com boas práticas sustentáveis. A escolha se deu ao fato desses indicadores se adaptarem melhor à realidade da instituição estudada.

Quadro 07: Definição de termos e variáveis para a **dimensão ambiental**.

| TERMO/ INDICADOR | DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA | DEFINIÇÃO OPERACIONAL |
|---|---|---|
| Política de gestão ambiental | Conjunto de ações ordenadas e práticas tomadas por empresas e governos com o propósito de preservar o meio ambiente e garantir o desenvolvimento sustentável do planeta (MATTAR; HELU, 2009). | Ações que visem à redução do consumo de energia, processos de reciclagem e práticas para evitar o desperdício de água, incentivando o seu consumo racional. |
| Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário | Processo sistemático e formal de verificação, por uma parte auditora, se a conduta ambiental e/ou desempenho ambiental de uma entidade auditada atendem a um conjunto de critérios especificados (PHILIPPI JÚNIOR; AGUIAR, 2004). | Processo sistemático de verificação de práticas de ações e condutas ambientais na organização. |
| Controle do consumo e reuso da água | Práticas, técnicas e tecnologias que aperfeiçoam a eficiência do uso da água e o controle de perdas e desperdícios (SILVA, 2011). | Processo de acompanhamento do consumo e reuso de água. |
| Programa de reciclagem – gestão de resíduos | Conjunto de atitudes que apresentam como objetivo principal a eliminação dos impactos ambientais negativos associados à produção e à destinação do lixo (SOUZA;GARCIA,2009). | Existência de programa de reciclagem e/ou gestão de resíduos. |
| Utilização de papel reciclado | Papel produzido com uma tecnologia específica utilizando como matéria-prima exclusiva o papel usado pelo consumidor (NASCIMENTO *et al.*, 2009). | Normas e procedimentos internos com orientação e aquisição do uso do papel reciclado. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores escolhidos para análise da dimensão ambiental foram: política de gestão ambiental, auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário,controle do consumo e reuso da água,programa de reciclagem – gestão de resíduos e utilização de papel reciclado.

Quadro 08: Definição de termos e variáveis para a **dimensão econômica**.

| TERMO/ INDICADOR | DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA | DEFINIÇÃO OPERACIONAL |
|---|---|---|
| Definição de metas e objetivos | É o planejamento para promover melhor orientação dos liderados, de modo que eles caminhem na mesma direção do líder e entendam efetivamente a importância das tarefas que desempenham (MARQUES, 2017). | Documentos formais de gestão com definição de metas e objetivos. |
| Gestão de processos, produtos e serviços | Caracteriza-se pelo planejamento, monitoramento, avaliação e revisão dos processos da organização, com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos e metas estabelecidos (MARCONDES, 2015). | Conjunto de normas e procedimentos sobre gestão dos diversos processos, produtos e serviços da organização. |
| Registro e documentação | Informações relevantes e histórico de processo que vão evidenciar uma série de acontecimentos e eventos importantes e que, eventualmente, precisarão ser recuperadas futuramente (ALBURQUEQUE, 2011). | Existência de orientações em manuais de procedimentos administrativos e acadêmicos. |
| Infraestrutura adequada | Espaço de trabalho, estudo, convivência e lazer, tanto da comunidade interna como da externa, de forma compatível às necessidades de seus usuários, considerados os aspectos mais positivos da natureza educativa da instituição universitária(PDI-UFPA). | Existência de espaço para docentes, grupos de estudos, atividades acadêmicas, áreas de convivência e lazer com padrões adequados de iluminação, ventilação, higiene e segurança. |
| Avaliação dos resultados da organização | Objetiva avaliar o grau de contribuição dos esforços organizacionais aos resultados esperados pelo negócio (MOREIRA, 2013). | Existência de mecanismos de avaliação institucional e de resultados com a elaboração do relatório de gestão anual. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores escolhidos para análise da dimensão econômica foram: definição de metas e objetivos,gestão de processos, produtos e serviços, registro e documentação,infraestrutura adequada e avaliação dos resultados da organização.

Quadro 09: Definição de termos e variáveis para a **dimensão cultural**.

| TERMO/ INDICADOR | DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA | DEFINIÇÃO OPERACIONAL |
|---|---|---|
| Geração de cultura organizacional | Sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais; conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos (MENDES, 2010). | Existência de ações de integração que valorizem o estímulo à liberdade de expressão, respeito a diversidade e aprendizagem organizacional. |
| Incentivo à criatividade e à liderança | Incentivar e transformar o seu grupo em uma comunidade onde as pessoas querem e têm a habilidade necessária para gerar novas ideias (CESARIO, 2016). | Atividades que valorizem a iniciativa de criatividade e liderança. |
| Adequação das comunicações | Melhor escolha dos canais de comunicação interna e externa visando minimizar os | Praticas saudáveis de comunicação verbal, respeitando |

| | | |
|---|---|---|
| internas e externas | impactos que a falha na comunicação vem causando às organizações (MOURA; COSTA, 2012). | as diferenças e orientação de procedimentos formais. |
| Prática do exercício da cidadania organizacional | Manifestação de comportamentos benéficos voluntários que transcendem as obrigações formais e possíveis garantias de recompensas contratuais (GOMES *et al.*, 2014). Disposição a dar um apoio que vai além do escopo do trabalho, para beneficiar a companhia ou um funcionário (SANTANA,2014). | Existência de condutas proativas e colaborativas entre equipes de trabalho e gestores. |
| Imagem da organização | É o resultado das mensagens que a organização comunica aos seus clientes por meio de sua propaganda, das notícias veiculadas pela mídia, do logotipo exposto em seus prédios, veículos e embalagens, do atendimento dado aos seus clientes e prospectos, das suas ações corporativas junto à comunidade, entre outros (MARCONDES, 2000). | Preocupação institucional com informações que são divulgadas à sociedade. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores escolhidos para análise da dimensão cultural foram: geração de cultura organizacional, incentivo à criatividade e à liderança,adequação das comunicações internas e externas,prática do exercício da cidadania organizacional e imagem da organização.

Para a análise de dados estabeleceu-se uma escala, inerente ao modelo de Oliveira (2002), que permite visualizar a situação da organização em cada um dos indicadores.Essa ponderação teve três momentos em sua análise: a elaboração ou existência de política ou procedimento (**E**), a implantação do planejado ou do procedimento adotado (**I**) e o processo de verificação ou controle adotado na busca de oportunidades de melhoria nos processos de gestão (**V**) (OLIVEIRA, 2012).

Quadro 10: Escala para a avaliação da sustentabilidade na organização.

IMPORTÂNCIA DO INDICADOR

| Menos | | | Mais |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |

Fonte: Oliveira (2002).

Com base nessa escala cada item de verificação (**E** – Elaboração e/ou existência, **I** – Implantação e **V** – Verificação e/ou controle) pode atingir um valor máximo de 3 pontos sendo que o somatório desses indicam o máximo permissível para cada indicador. Para cada ponto de análise foi estabelecida uma pontuação

máxima, possível ou admissível, como parâmetro de excelência organizacional que é 9 – **Pontuação Máxima**.

Cada um dos critérios de análise e o significado da pontuação são apresentados no quadro abaixo.

Quadro 11: Pontuação e seu significado para os critérios.

| **Pontuação** | **Significado "E"** Existência do Indicador | **Significado "I"** Implantação do procedimento | **Significado "V"** Oportunidades de melhorias |
|---|---|---|---|
| Zero | Inexistência do indicador | O indicador não está implantado | Não existe verificação e/ou controle do indicador |
| Um | Significando que o indicador existe na organização informalmente, isto é,não há registros documentados sobre sua forma de aplicabilidade | O indicador está implantado em 30% | É verificado de forma informal |
| Dois | Significando que o indicador existe formalmente, está registrado, mas não é praticado no dia-a-dia na organização | O indicador está implantado em 70% | É verificado, mas não serve de instrumento para ações corretivas ou preventivas |
| Três | Significando a existência do indicador, sendo que o mesmo faz parte formal da política da organização, sendo praticado e conhecido por todas as partes interessadas. Há comprometimento da organização com a sua práxis | O indicador está implantado em sua plenitude | É verificado e serve de base para o melhoramento contínuo da organização em busca da excelência organizacional |

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2002).

Quanto maior for a sustentabilidade da organização, maior deverá ser sua nota em cada um dos critérios apresentados. Auferir a pontuação zero em algum dos indicadores significa que o mesmo não existe na organização, ou não está implantado ou ainda não existe verificação/controle do mesmo.

Com isso completa-se o modelo proposto para avaliação das práticas de sustentabilidade em uma organização, sendo que sua visualização é possível no quadro a seguir.

Quadro 12: Método proposto para a avaliação de sustentabilidade: dimensões, indicadores e pontuação máxima para cada indicador proposto.

| DIMENSÃO DE SUSTENTABILIDADE | INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE | Pontuação Máxima | Critérios E | I | V | Pontuação Obtida |
|---|---|---|---|---|---|---|
| SUSTENTABILIDADE SOCIAL | Ética organizacional | 9 | | | | |
| | Capacitação e desenvolvimento de pessoas | 9 | | | | |
| | Programas para a melhoria da qualidade de vida | 9 | | | | |
| | Projetos sociais | 9 | | | | |
| | Guia com boas práticas sustentáveis | 9 | | | | |
| | | | | | | |
| SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL | Política de gestão ambiental | 9 | | | | |
| | Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário | 9 | | | | |
| | Controle do consumo e reuso da água | 9 | | | | |
| | Programa de reciclagem – gestão de resíduos | 9 | | | | |
| | Utilização de papel reciclado | 9 | | | | |
| | | | | | | |
| SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA | Definição de metas e objetivos | 9 | | | | |
| | Gestão de processos, produtos e serviços | 9 | | | | |
| | Infraestrutura adequada | 9 | | | | |
| | Registros e documentação | 9 | | | | |
| | Avaliação dos resultados da organização | 9 | | | | |
| | | | | | | |
| SUSTENTABILIDADE CULTURAL | Incentivo à criatividade e à liderança | 9 | | | | |
| | Geração de cultura organizacional | 9 | | | | |
| | Adequação das comunicações internas e externas | 9 | | | | |
| | Prática do exercício da cidadania organizacional | 9 | | | | |
| | Imagem da organização | 9 | | | | |

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2002).

A sustentabilidade na instituição foi analisada mediante a percepção dos gestores através de quatro dimensões: social, ambiental, econômica e cultural. Essas, por sua vez, possuem cada uma cinco indicadores onde a pontuação máxima em cada um deles pode chegar a 9 pontos, perfazendo um total de 45 pontos em cada dimensão indicada no método. A sustentabilidade plena, ou seja, completa, só será obtida se a organização alcançar 180 pontos no total.

Como descreve Oliveira (2002), a comparação entre o prescrito, o ideal do planejamento ou de determinada política ou procedimento e o realizado na práxis ao final de determinado período de tempo permitirá determinar o grau de

sustentabilidade da organização objeto de análise a partir das faixas: insustentável, em busca de sustentabilidade e sustentável.

As faixas definidas para essa avaliação, sua definição, a determinação do grau de sustentabilidade e sua equivalência em termos de pontuação são apresentados no quadro abaixo.

Quadro 13: Pontuação obtida pela organização e as faixas de sustentabilidade propostas.

| FAIXAS DE SUSTENTABILIDADE | DEFINIÇÃO | PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE |
|---|---|---|
| ***Insustentável*** | A organização que estiver nessa situação, em não modificando seu modo de proceder, em não repensando sua forma de interface com o meio ambiente e a sociedade com quem convive, terá sérios problemas num mercado cada vez mais consciente da necessidade de modificação da relação de produção e consumo. | **O a 74** |
| ***Em busca de sustentabilidade*** | São organizações que buscam integrar seus sistemas de gestão para a sobrevivência no mercado, para o fortalecimento de sua imagem e para a convivência harmônica com a sociedade. | **75 a 124** |
| ***Sustentável*** | As organizações posicionadas nessa faixa podem ser caracterizadas como instituições cidadãs, uma vez que praticam responsabilidade social o que as torna diferenciadas e, certamente, são organizações cada vez mais sustentáveis. | **125 a 180** |

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2002).

Considerando que o número de indicador foi ajustado, procedeu-se a alteração no quadro de pontuação sendo reduzido pela metade, ou seja, na pesquisa proposta por Oliveira (2002) existiam 10 indicadores para cada dimensão, porém na UNIR foram avaliados apenas cinco. Com isso, a pontuação correspondente para cada faixa de sustentabilidade também foi reduzida à metade.

A pretensão do método é que, pela localização de uma organização, segundo determinada faixa de sustentabilidade proposta, permita a reflexão dos gestores da organização para o estabelecimento de políticas e melhoria de novas formas de gestão (OLIVEIRA, 2002).

As oportunidades de melhoria podem se dividir pelas 4 dimensões de sustentabilidade, sendo que naquela em que a organização tiver menor desempenho deverá ser a primeira a ser trabalhada e, num processo contínuo de avaliação, buscar oportunidades de melhorias nos indicadores de cada faixa de sustentabilidade. Nesse caso, para uma organização ser considerada plena em uma

das dimensões deverá alcançar a maior pontuação, que é 45 pontos. O quadro a seguir mostra essa possibilidade de avaliação.

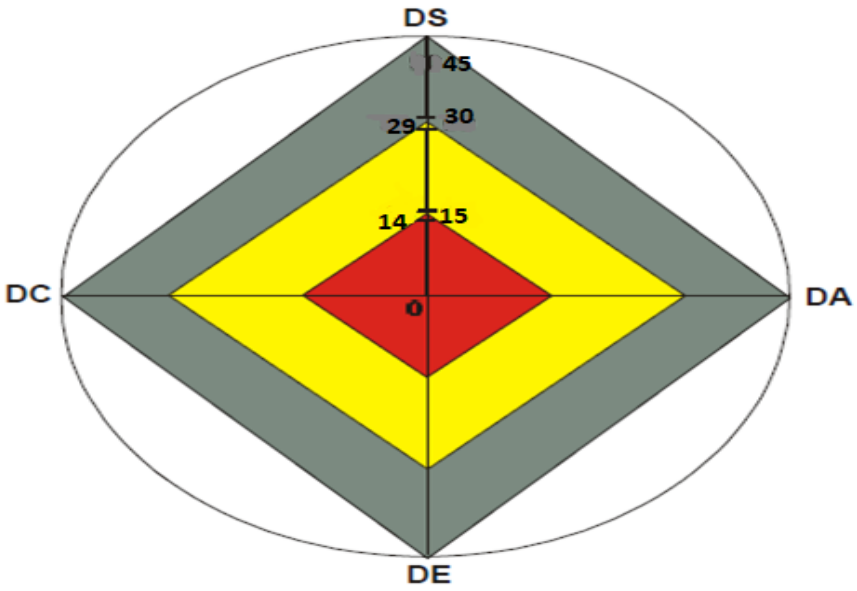
Quadro 14: Faixas de sustentabilidade propostas e pontuação correspondente.

| FAIXAS DE SUSTENTABILIDADE | PONTUAÇÃO CORRESPONDENTE |
|---|---|
| ***Insustentável*** | **O a 14** |
| ***Em busca de sustentabilidade*** | **15 a 29** |
| ***Sustentável*** | **30 a 45** |

Fonte: Oliveira (2002).

Como a busca da sustentabilidade é um processo contínuo, tais ferramentas são importantes, pois, pelo enquadramento nas faixas sugeridas, indicam à organização as oportunidades de melhoria. Na Figura 06 demonstra-se como os resultados serão representados considerando a valoração das dimensões da sustentabilidade a partir da percepção dos gestores da UNIR. Isto permitirá a visualização da posição da organização nas quatro dimensões propostas e, a partir do seu planejamento,priorizar qual dimensão deverá orientar seus esforços para melhoria contínua (OLIVEIRA, 2002).

Figura 06: A representação e valoração das dimensões da sustentabilidade.




Legenda: DS – Dimensão Social; DE – Dimensão Econômica; DA – Dimensão Ambiental; DC – Dimensão Cultural.
Fonte: Oliveira (2002).

A identificação das oportunidades de melhoria possibilitará à organização traçar estratégias para sua relocalização nas faixas de sustentabilidade e priorizar aquela que teve o menor desempenho.

## 5.2 Coleta e Análise dos Dados

Para avaliar a percepção dos gestores foi criado um formulário no *Google Forms* com os 20 indicadores, com estrutura para cada um deles ser analisado nos três critérios: a existência, a implantação, e se existe um processo de verificação/controle do mesmo. O instrumento de pesquisa foi enviado para os gestores da universidade e para todos aqueles que possuem uma relação com o público interno e externo da instituição. Com isso, a amostra foi composta com os cargos de reitor, chefe de gabinete, pró-reitores, diretores e coordenadores de unidades, chefias de departamentos e diretorias de *campi* e núcleos, totalizando 101 servidores distribuídos conforme Quadro 15.

Quadro 15: Demonstração da amostra da pesquisa.

| **CARGO** | **QUANTIDADE** |
|---|---|
| Reitor | 1 |
| Chefe de gabinete | 1 |
| Pró-Reitor | 5 |
| Diretores de núcleo | 5 |
| Diretores de departamento | 55 |
| Diretores de unidade | 21 |
| Coordenadores | 6 |
| Diretores de *campi* | 7 |
| **Total** | **101** |

Fonte: Elaborado pela autora.

A ferramenta utilizada para enviar o questionário foi o formulário no *Google Forms* devido a UNIR ser uma universidade multicampi, com significativas distâncias entre estes. Como a amostra foi intencional, ou seja, foram selecionadas antecipadamente as pessoas que iriam responder o formulário de pesquisa não foi

calculado o tamanho da amostra. Primeiramente, o formulário foi mandado para as pessoas selecionadas no dia 04.10.2017, obtendo 16 respostas. Foi reenviado no dia 13.10.17 totalizando 35 respostas, e mandado mais uma vez no dia 03.11.2017 finalizando 38 questionários respondidos.

Inicialmente, os dados foram tabulados conforme os procedimentos estabelecidos, e depois a análise do grau de sustentabilidade da UNIR, por dimensão com base no método M.A.I.S. e na percepção dos gestores e na verificação de qual dimensão a organização possui um maior e um menor desempenho.

# 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse item encontram-se os resultados e as discussões considerando a pesquisa bibliográfica feita sobre o tema e os resultados obtidos com a pesquisa aplicada aos gestores da universidade para analisar a percepção dos mesmos quanto a gestão sustentável na UNIR. Os resultados serão apresentados considerando os objetivos específicos do trabalho.

## 6.1 AÇÕES SUSTENTÁVEIS NA UNIR

No quesito sustentabilidade a UNIR tem realizado, ao longo dos anos, ações que impactam positivamente o meio ambiente. Em 2015, foi criada a Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (CGPGLS) que é responsável por elaborar, monitorar, avaliar e revisar os referidos Planos de Logística Sustentável da Fundação Universidade Federal de Rondônia e tem o objetivo de promover o planejamento e instituir práticas de sustentabilidade, otimização dos gastos, melhoria nos serviços e orientações para as contratações e compras sustentáveis, uso racional dos recursos naturais e públicos, coleta seletiva e qualidade de vida do servidor. Foi instituída pela Portaria nº 271/2015/GR/UNIR, emitida pelo Gabinete da Reitoria no do dia 24 de março de 2015, publicada no Boletim de Serviço nº 25, de 24/03/2015, p.13.

Anteriormente a criação da CGPGLS, foi designada uma Comissão para implantação e acompanhamento da Coleta Seletiva Solidária em 2008, a qual elaborou e implantou alguns projetos, norteando ações como por exemplo os ecopontos para coleta de material reciclável, as lixeiras para coleta seletiva e a entrega de canecas para reduzir o consumo de copos descartáveis.

Em relação às medidas implantadas, há necessidade de prosseguimento do processo educativo objetivando a mudança de cultura para uma consciência de redução de desperdício e aproveitamento máximo dos recursos disponíveis.

Figura 07: Ecoponto instalado no campus José ribeiro Filho em Porto Velho/RO.

Fonte: Cedido pela Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável – CGPGLS.

A Figura 07 retrata um ecoponto instalado no campus da UNIR em Porto Velho por fora e seu interior, armazenando lâmpadas. Primeiramente, a construção de ecopontos era destinada à coleta de pet's e latinhas, porém, com a descontinuidade da coleta seletiva pela cooperativa de catadores, passou-se a fazer uso desta para armazenar lâmpadas fluorescentes usadas, evitando a poluição do meio ambiente.

Por um período, a UNIR realizou alguns trabalhos com a cooperativa e com a associação de catadores de recicláveis, com vistas a minimizar os impactos da atividade humana sobre o meio ambiente, promovendo consciência ambiental e gerando possibilidades de trabalho e renda para essas cooperativas e/ou associações.

Houve diversos problemas no momento de implantação do projeto, pois os catadores não tinham suporte para ir até o campus buscar o material. Buscou-se, então, fazer a entrega para os catadores da comunidade Vila Princesa (comunidade de catadores de material reciclável que fica localizada próxima da universidade), mas também não houve êxito porque a comunidade só tinha interesse pelas

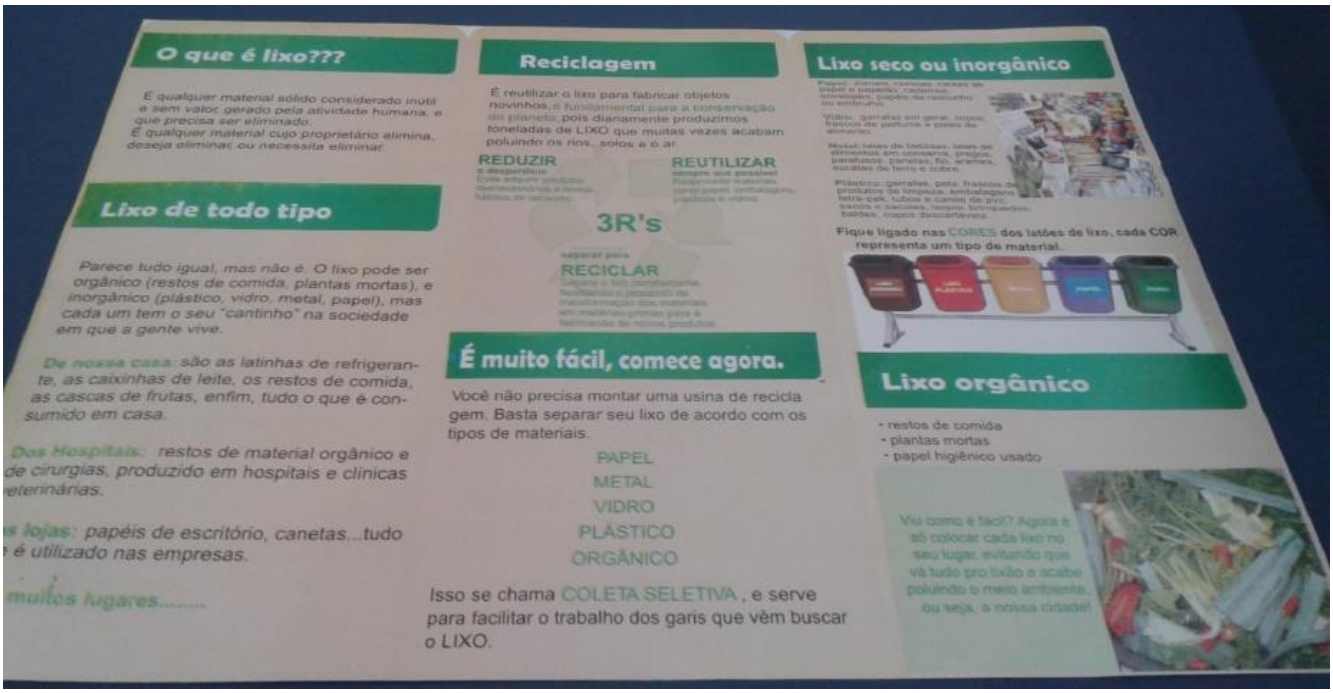
garrafas pet e pelas latinhas de alumínio, e um dos grandes problemas das repartições públicas quanto ao descarte inadequado é referente as lâmpadas.

Figura 08: Lixeiras de coleta seletiva.

Fonte: Cedido pela Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável – CGPGLS.

A Figura 08 demonstra lixeiras de coleta seletiva espalhadas pelo campus da UNIR.

Figura 09: Panfleto sobre coleta seletiva de lixo.




Fonte: Cedido pela Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável – CGPGLS.

Figura 10: Panfleto sobre coleta seletiva de lixo – verso.

Fonte: Cedido pela Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável – CGPGLS.

As figuras 09 e 10 mostram panfletos que foram distribuídos pelos *campi* da UNIR explicando sobre reciclagem e coleta seletiva,com vistas a uma maior consciência ambiental da comunidade acadêmica e dos trabalhadores.

O projeto de coleta com a Cooperativa dos Catadores/Associação foi interrompido em virtude de dificuldades estruturais enfrentadas pelas cooperativas para recolher o material. Porém, observa-se que as ações efetivadas por meio do projeto não foram suficientes para o sucesso da implementação da coleta seletiva na instituição, visto que os resíduos coletados nessas lixeiras acabaram sendo misturados com os demais resíduos, e tendo como destinação final o “lixão”.

É necessário ressaltar que uma das grandes dificuldades enfrentadas até hoje para a implantação da coleta seletiva nas unidades administrativas e acadêmicas da UNIR é a ausência desse serviço público na esfera municipal, necessário para completar a ação institucional.

Ao longo dos últimos anos a UNIR desenvolveu, também, outras atividades visando a sustentabilidade como o uso de papel reciclado, a entrega de canecas a

todos os discentes, docentes e técnicos reduzindo, assim, o uso do copo descartável e a preferência por produtos sustentáveis nas licitações.

De acordo com a Diretoria de Compras, Contratos e Licitações (DCCL), a UNIR vem respeitando os modelos de Editais e Termo de Referência adotados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) que determinou a implementação de legislação que trate sobre sustentabilidade a partir do ano de 2012; a Universidade Federal de Rondônia, desde então, tem adotado as referidas legislações. Dessa forma,constantemente é estabelecido nos editais itens que tratam sobre sustentabilidade, sempre se preocupando em adquirir itens que sejam ecologicamente corretos.

Figura 11: Cartaz sobre o uso consciente de copos descartáveis.

Fonte: Foto da autora.

A Figura 11 retrata cartaz que foi espalhado perto de alguns bebedores de água da UNIR sobre o uso consciente dos copos descartáveis.

Conforme afirmam Barbosa *et al.* (2010), o objetivo das IES vai muito além de transmitir conhecimentos, sendo fundamental que elas incorporem nas suas atividades do dia-a-dia rotinas e procedimentos que visem a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente. Percebe-se, ainda, que a UNIR está indo nesse caminho e já possui um pequeno avanço.

No entanto, na teoria abordada, Afonso (2006) afirma que soluções isoladas são apenas paliativas e não irão resolver totalmente o problema. É necessário o despertar de uma consciência ecológica que transforme nosso modo de vida e recupere a qualidade do meio ambiente. Entretanto, esse processo leva tempo, requer um planejamento de longo prazo e a participação de toda a sociedade.

## 6.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA UNIR

Neste item serão apresentados os resultados colhidos através da pesquisa quanto as dimensões social, ambiental, econômica e cultural.

Quadro 16: Pontuação obtida pela organização em cada dimensão.

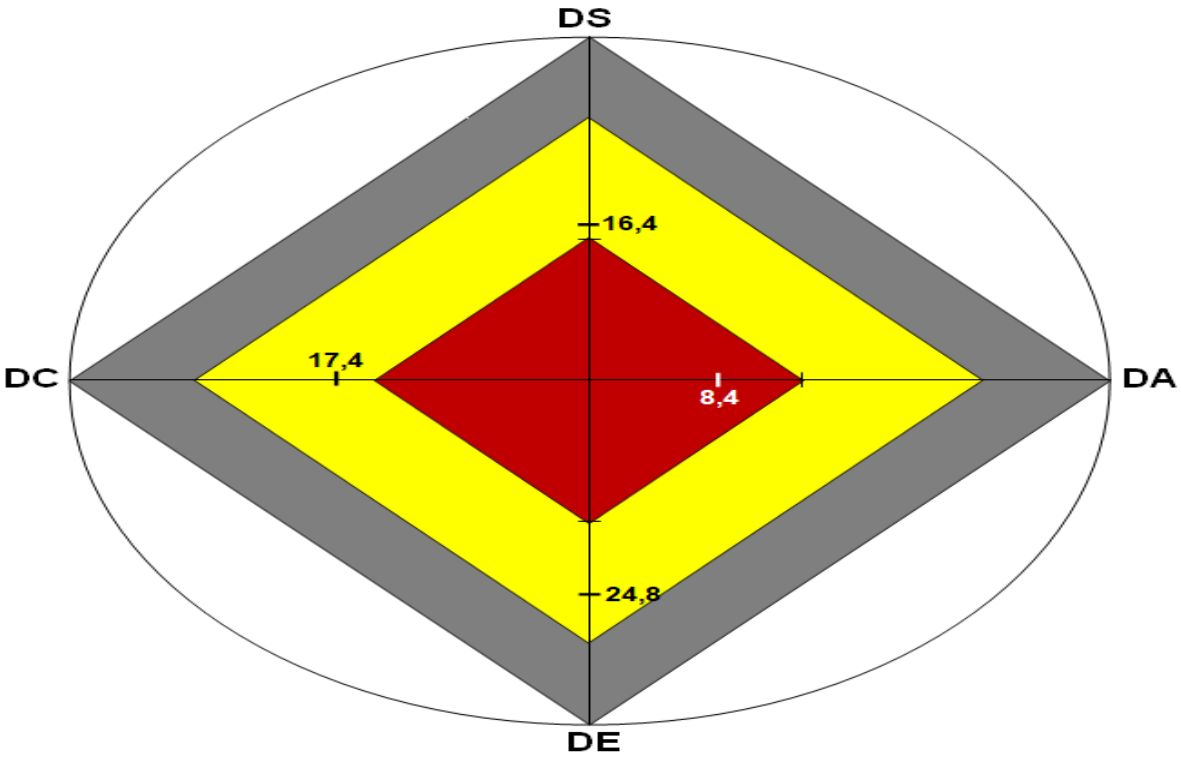
| DIMENSÃO | FAIXAS DE SUSTENTABILIDADE | PONTUAÇÃO OBTIDA COM A PESQUISA |
|---|---|---|
| SOCIAL | Em busca de sustentabilidade (15 a 29) | 16,4 |
| AMBIENTAL | Insustentável (O a 14) | 8,4 |
| ECONÔMICA | Em busca de sustentabilidade (15 a 29) | 24,8 |
| CULTURAL | Em busca de sustentabilidade (15 a 29) | 17,4 |

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 16 demonstra que a dimensão que obteve a pior pontuação foi a dimensão ambiental, atingindo apenas 8,4 pontos e, com isso, sendo classificada na faixa considerada “insustentável”. As outras três dimensões (social, econômica e cultural) ficaram todas na faixa considerada “em busca da sustentabilidade”

atingindo, respectivamente, 16,4; 24,8 e 17,4 pontos. Nenhuma das quatro dimensões analisadas na UNIR foi considerada “sustentável”, retratando que a universidade ainda tem muito o que melhorar.

Figura 12: Representação das dimensões da sustentabilidade.




Legenda: DS – Dimensão Social; DE – Dimensão Econômica; DA – Dimensão Ambiental; DC – Dimensão Cultural.
Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2002)

A Figura 12 retrata, em uma visão global, as pontuações obtidas pela Universidade Federal de Rondônia em cada uma das dimensões de sustentabilidade. A única dimensão que foi considerada insustentável e ficou no quadrante vermelho foi a dimensão ambiental.

A pesquisa bibliográfica evidenciou que a dimensão ambiental é relevante em outras universidades, como é o caso da UFRJ e UFRN. Os exemplos apontados, como a estação de tratamento de esgoto, a utilização de painéis de energia solar e do transporte alternativo, retratam que as universidades vêm desenvolvendo várias técnicas de melhorias da dimensão ambiental no intuito de colaborar com o meio ambiente e com as gerações futuras. A UNIR ainda tem muito o que evoluir nessa dimensão.

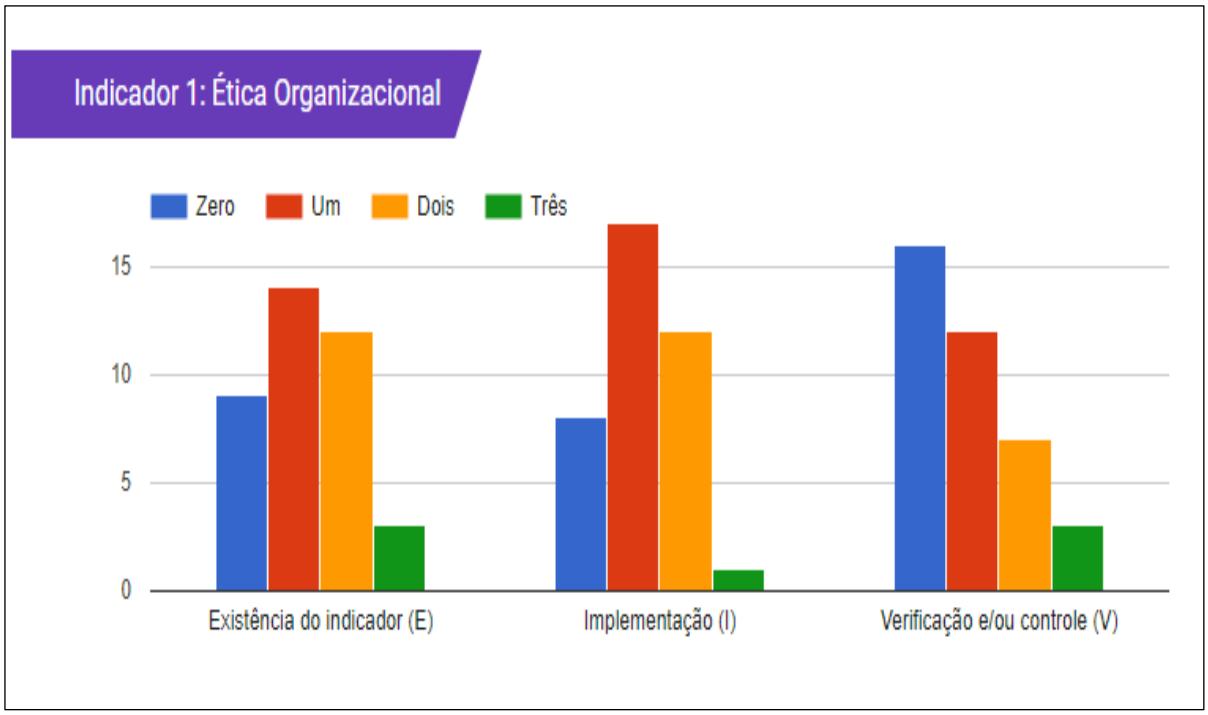
## 6.3 SUSTENTABILIDADE NA UNIR DE ACORDO COM A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Nos gráficos abaixo estão tabulados os dados respondidos em cada indicador, sendo que para cada indicador foram avaliados três quesitos:existência, implementação e verificação do mesmo. A escala vertical do gráfico significa a quantidade de pessoas que deram determinada resposta. A barra de cor azul diz respeito às pessoas que responderam nota zero. A de cor vermelha está relacionada com as que deram nota um; as barras de cor laranja representam os gestores que responderam nota dois para os quesitos e a última, de cor verde, representa os que deram nota máxima, ou seja, três pontos.

### *6.3.1 Indicadores da dimensão social*

Neste item serão demonstrados os resultados da percepção dos gestores sobre os indicadores da dimensão social, quanto a existência, implementação e verificação e/ou controle.

Figura 13: Ética organizacional na UNIR segundo a percepção dos gestores.



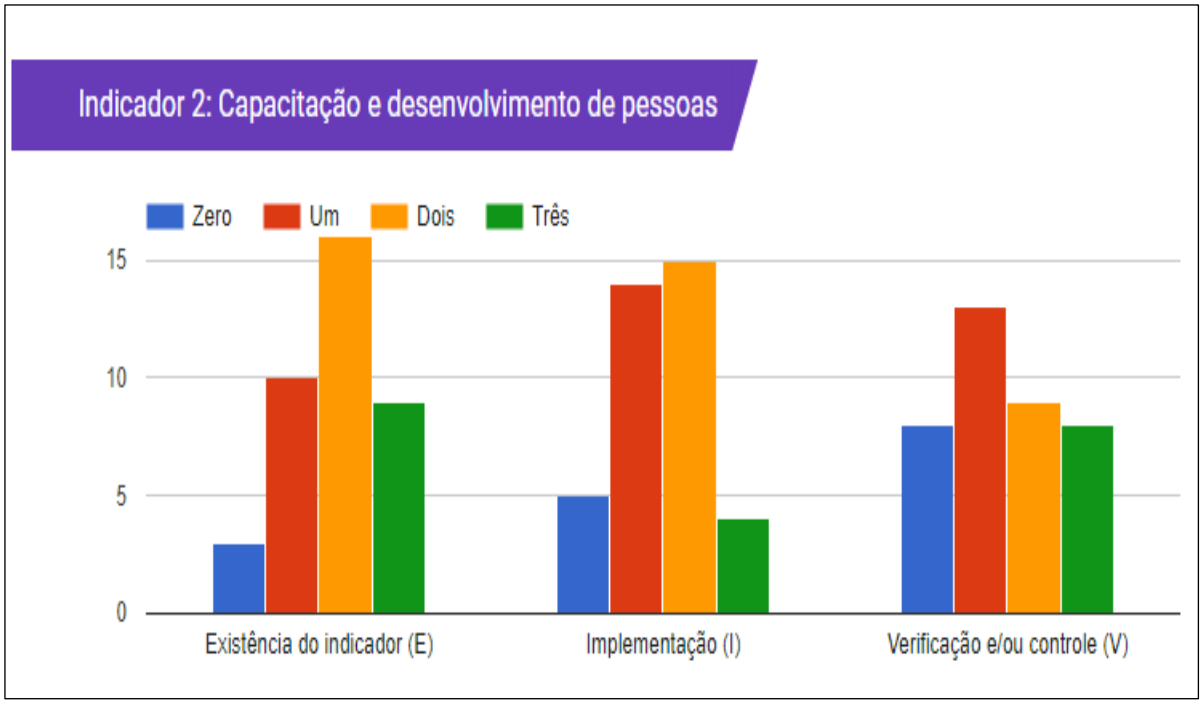

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao indicador “Ética Organizacional” observa-se que,para a maioria dos gestores, ele existe e está implantado na UNIR, mesmo que parcialmente.

Contudo,muitos acreditam que inexiste um processo de verificação e/ou controle do mesmo, uma vez que mais de 15 pessoas deram nota zero para esse item.

Os pressupostos teóricos (MARQUE, 2009) apontam que ética organizacional são deveres e regras de conduta do indivíduo no desempenho de suas atividades profissionais e em seu relacionamento com clientes e demais pessoas.

Figura 14: Capacitação e desenvolvimento na UNIR segundo a percepção dos gestores.



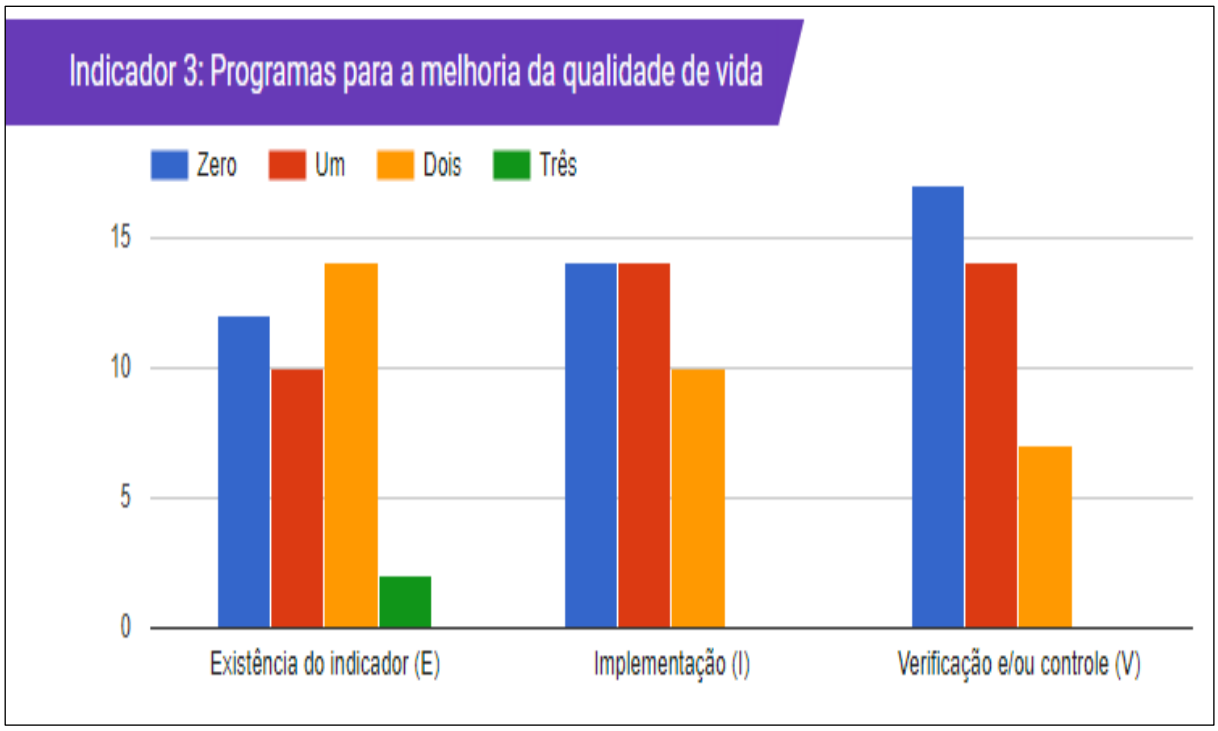

Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador “Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas” foi um dos indicadores que obteve um dos melhores resultados. Cerca de 70% dos gestores consideram que esse indicador existe formalmente, está registrado e implantado na UNIR.Ainda, muitos deles acreditam que há um processo de verificação, mesmo que de maneira informal. Quando um indicador tem um resultado positivo como esse, muitas vezes compensa um outro indicador na universidade com um resultado nem tão bom.

Observando o que preconizam os teóricos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000),este resultado é de suma importância para a instituição já que, segundo eles, capacitação e desenvolvimento de pessoas é o processo de longo prazo para

aperfeiçoar as capacidades e as motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Figura 15: Programas para melhoria da qualidade na UNIR segundo a percepção dos gestores.

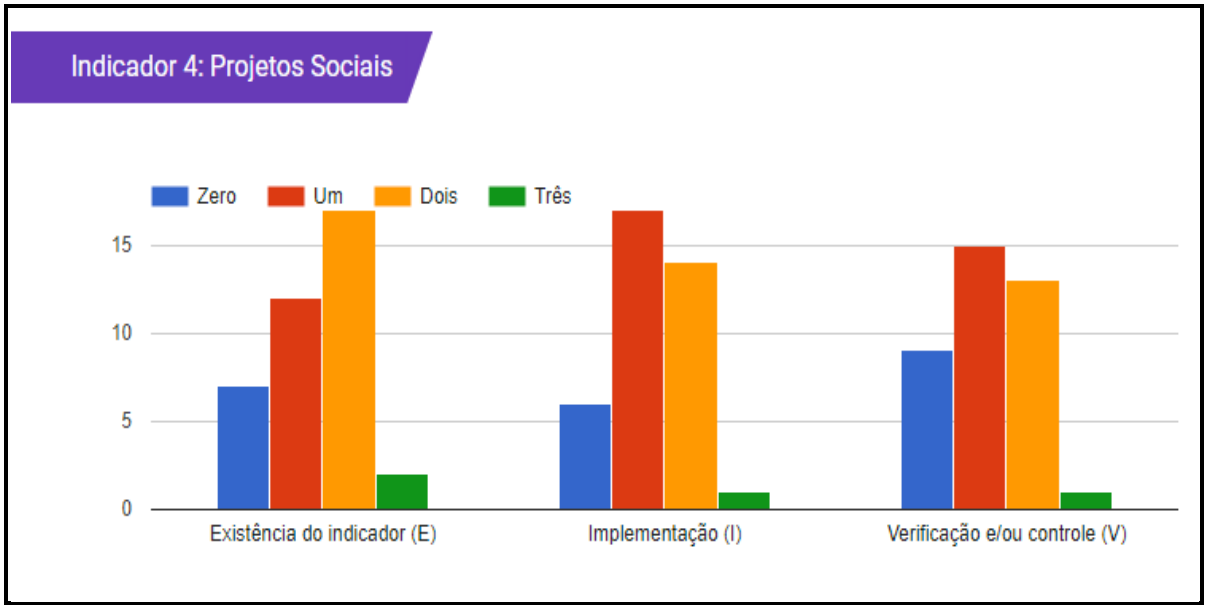



Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a esse indicador houve uma divisão de opinião; muitos gestores acreditam que não existem programas para a melhoria de qualidade de vida na UNIR, dando nota zero aos quesitos “existência” e “implementação” do indicador. Outra grande parte considera que o indicador existe informalmente e está implantado apenas em torno de 30%. Mas a maior parte dos que responderam a pesquisa atribuiu nota zero para o quesito “verificação ou controle”, ou seja, acredita que não existe um processo de verificação desse indicador na universidade.

Este resultado é corroborado por Marques (2016) quando define programas para a melhoria da qualidade de vida como implementação de benefícios que melhorem progressivamente a qualidade do ambiente organizacional e que ajudem no desenvolvimento dos seus colaboradores. Percebe-se que esse é um indicador importante para a organização e que deveria ter um resultado melhor.

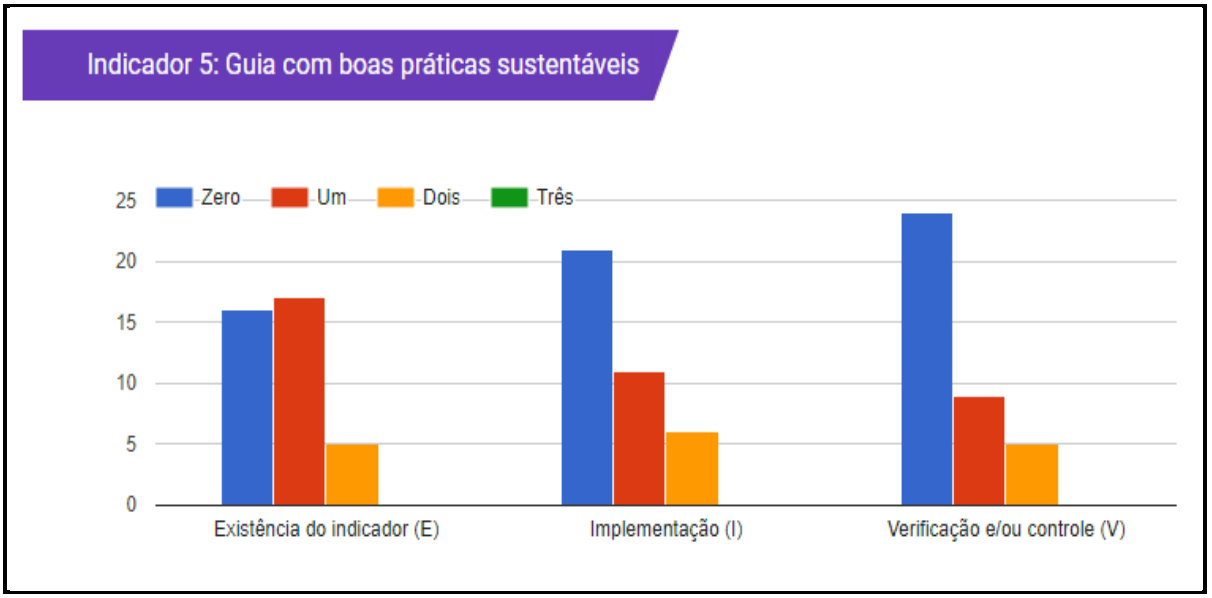
Figura 16: Projetos sociais na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação a esse indicador, a maior parte das notas nos três quesitos foi 1 e 2, ou seja, cerca de 68% dos gestores acreditam que o indicador existe informalmente, ou existe formalmente mas não é praticado. Acreditam, ainda, que o indicador está implantado parcialmente e é verificado de forma informal.

Figura 17: Guia com boas práticas sustentáveis na UNIR segundo a percepção dos gestores.



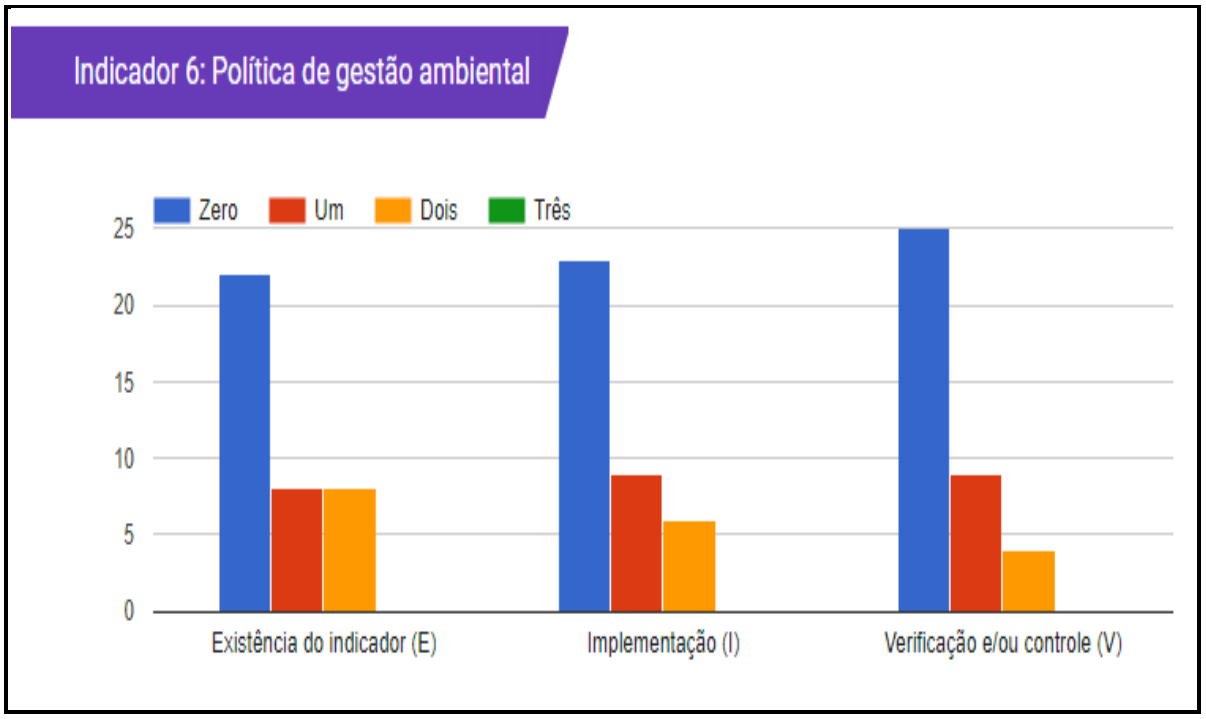

Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador “Guia com Boas Práticas Sustentáveis” foi o que teve a pior pontuação de toda a dimensão social. Cerca de 42% dos gestores pressupõem que não existe esse indicador na UNIR. Mais da metade dos questionários respondidos (cerca de 55%) obteve nota zero no quesito “implementação”, ou seja, revela que na opinião dos gestores o indicador não está implementado, e cerca de 63% dos gestores acreditam que inexiste um processo de verificação e controle do mesmo.

Conforme preconiza o teórico Zulian (2015), esse guia é um documento de como administrar a rotina de trabalho de maneira que o colaborador possa contribuir, diariamente, com uma parcela de atitude sustentável, ou seja, deveria existir e está implantado em todas as organizações visando colaborar para um meio ambiente mais sustentável.

### *6.3.2 Indicadores da dimensão ambiental*

Figura 18: Política de gestão ambiental na UNIR segundo a percepção dos gestores.



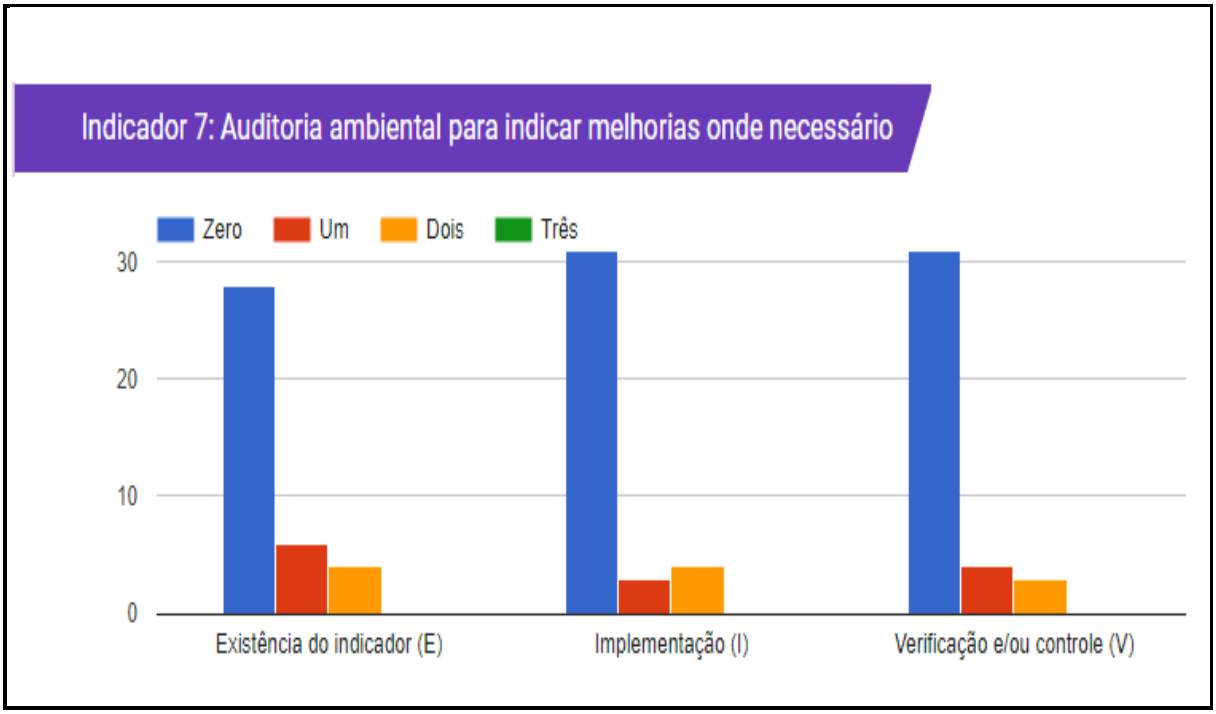

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores da dimensão ambiental foram os que obtiveram os piores resultados. Em torno de 61% dos gestores deram nota zero para os três quesitos do indicador “Política de Gestão Ambiental”, significando que na percepção desses

gestores o indicador não existe, não está implantado na UNIR e nem é feito um processo de verificação e controle do mesmo.

Esse resultado já era alertado por alguns teóricos como Frizzo*et al.* (2014) que afirmam que, por mais que a questão ambiental tenha gerado grande repercussão nos últimos anos, ainda são poucas as políticas de ensino superior voltadas para as práticas de gestão ambiental.

Figura 19: Auditoria ambiental na UNIR segundo a percepção dos gestores.

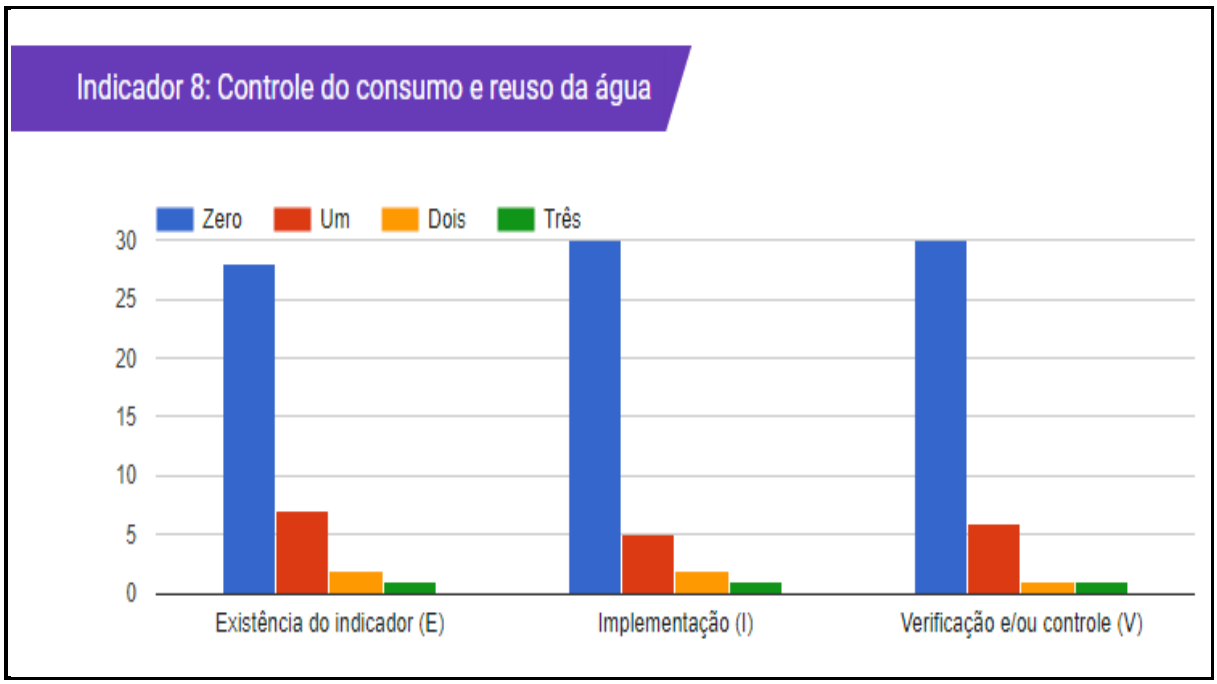



Fonte: Dados da pesquisa.

O indicador “Auditoria Ambiental para Indicar Melhorias onde Necessário” foi o que obteve o pior resultado dentre todos os indicadores pesquisados. A percepção de 74% dos gestores que responderam o questionário aponta para a inexistência desse indicador na UNIR e 82% deram nota zero para os quesitos “implementação” e “verificação e/ou controle”, apontando que o indicador não está implementado e não existe um processo de verificação do mesmo.

Segundo os autores Philippi Júnior e Aguiar (2004), esse indicador diz respeito a um processo sistemático e formal de verificação, por uma parte auditora, se a conduta ambiental e/ou desempenho ambiental de uma entidade auditada atendem a um conjunto de critérios especificados. É preocupante, neste sentido, o resultado tão insatisfatório da instituição nesse indicador.

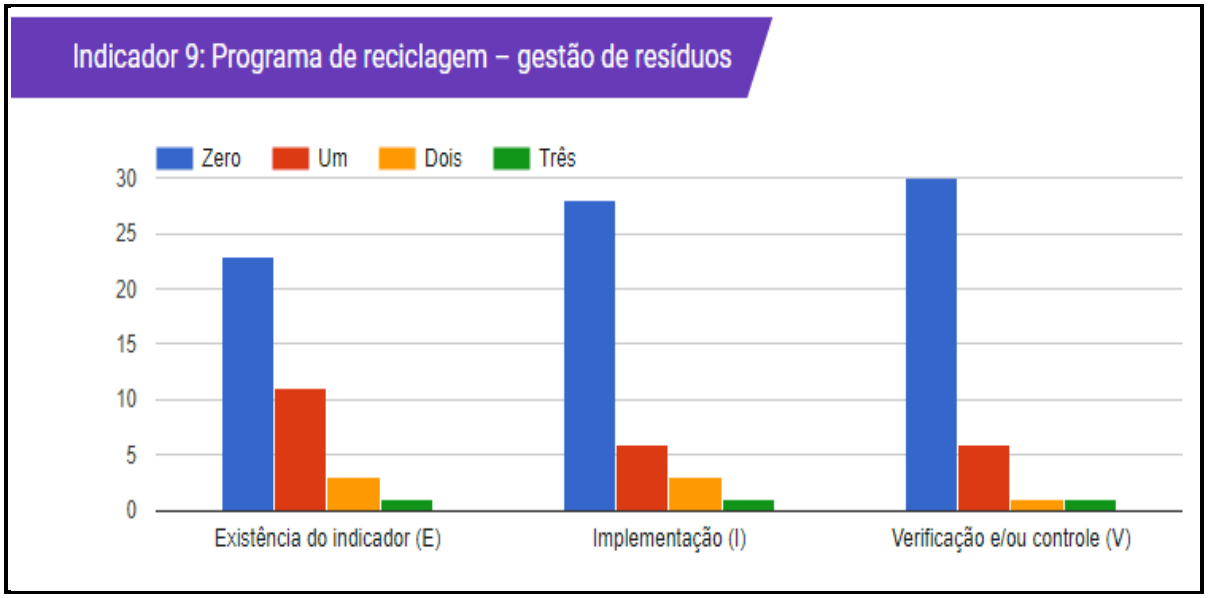
Figura 20: Controle do consumo e reuso de água na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

Cerca de 75% dos gestores atribuíram nota zero para os três quesitos do indicador “Controle do Consumo e Reuso da Água”, ou seja, de acordo com a percepção da grande maioria desses gestores não existe um controle para o consumo da água, tampouco um programa de tratamento para reuso da mesma. Conforme dados da pesquisa bibliográfica, várias universidades já possuem uma estação de tratamento das águas residuárias, como é o caso da UFRJ e da UFLA.

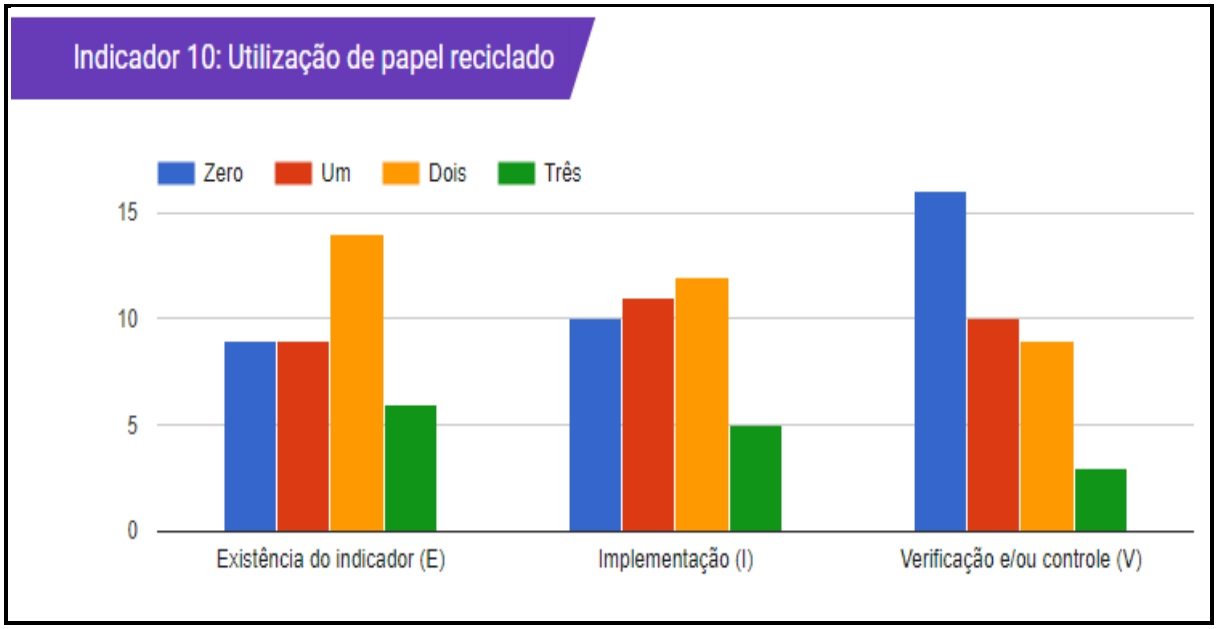
Figura 21: Programa de reciclagem na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos gestores também atribuiu nota zero para os quesitos do indicador “Programa de Reciclagem – gestão de resíduos”, isto é, percebe que não existe um programa de reciclagem na universidade. No entanto, alguns acreditam que esse indicador existe e está implantado na UNIR, mesmo que deforma parcial.

Figura 22: Utilização de papel reciclado na UNIR segundo a percepção dos gestores.

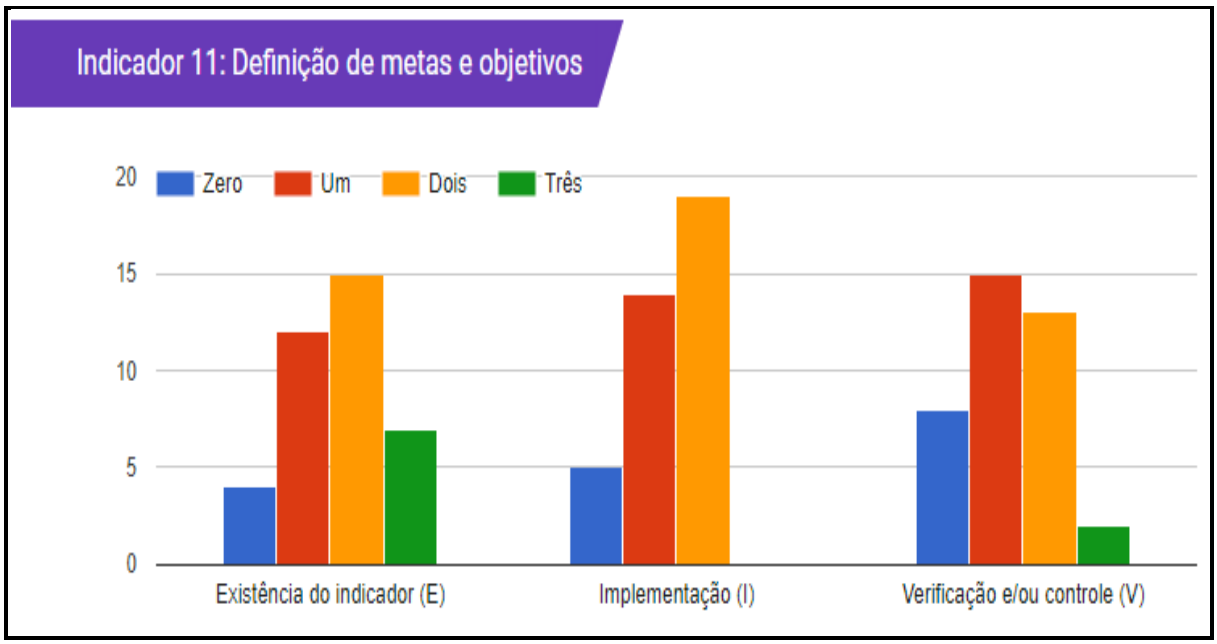



Fonte: Dados da pesquisa.

Dos indicadores da dimensão ambiental, a “Utilização de Papel Reciclado” foi o que obteve a maior pontuação. De acordo com a percepção de 76% dos gestores, esse indicador existe na UNIR, sendo que 74% acreditam que ele está implantado e 58% percebem que existe um processo de verificação ou controle do mesmo. Neste sentido, percebe-se, através desse resultado, que a utilização do papel reciclado já é uma realidade em muitos setores da universidade.

### *6.3.3 Indicadores da dimensão econômica*

Figura 23: Definição de metas e objetivos na UNIR segundo a percepção dos gestores.

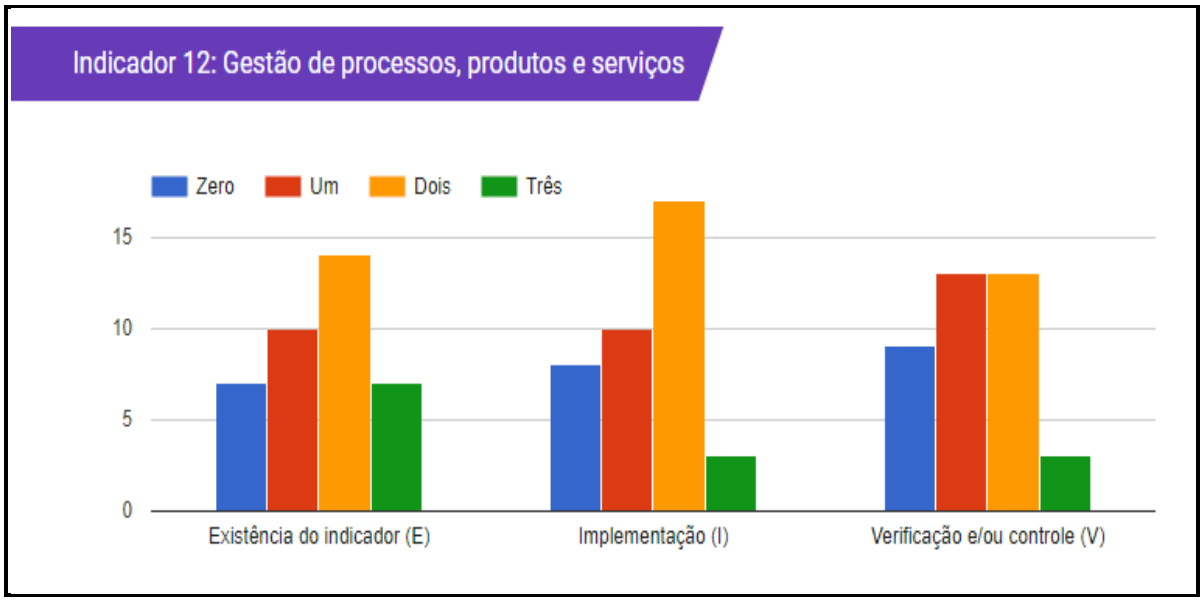



Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores da dimensão econômica atingiram os melhores resultados dentre todos os indicadores da pesquisa. Especificamente no indicador “Definição de Metas e Objetivos”, a grande maioria dos gestores atribuiu notas 1 e 2 para os três quesitos. Sendo assim, 39% das respostas sugerem que o indicador existe formalmente, está registrado, mas não é praticado no dia-a-dia na organização e 87% dos gestores acreditam que o indicador está implantado, mesmo que parcialmente. Percebe-se, desta forma, que a UNIR possui uma definição de metas e objetivos claros.

De acordo com Marques (2017), esse indicador diz respeito ao planejamento para promover melhor orientação dos liderados, de modo que eles caminhem na mesma direção do líder e entendam, efetivamente, a importância das tarefas que desempenham. Esse resultado é primordial para que a UNIR continue avançando e atingindo melhores resultados na dimensão econômica.

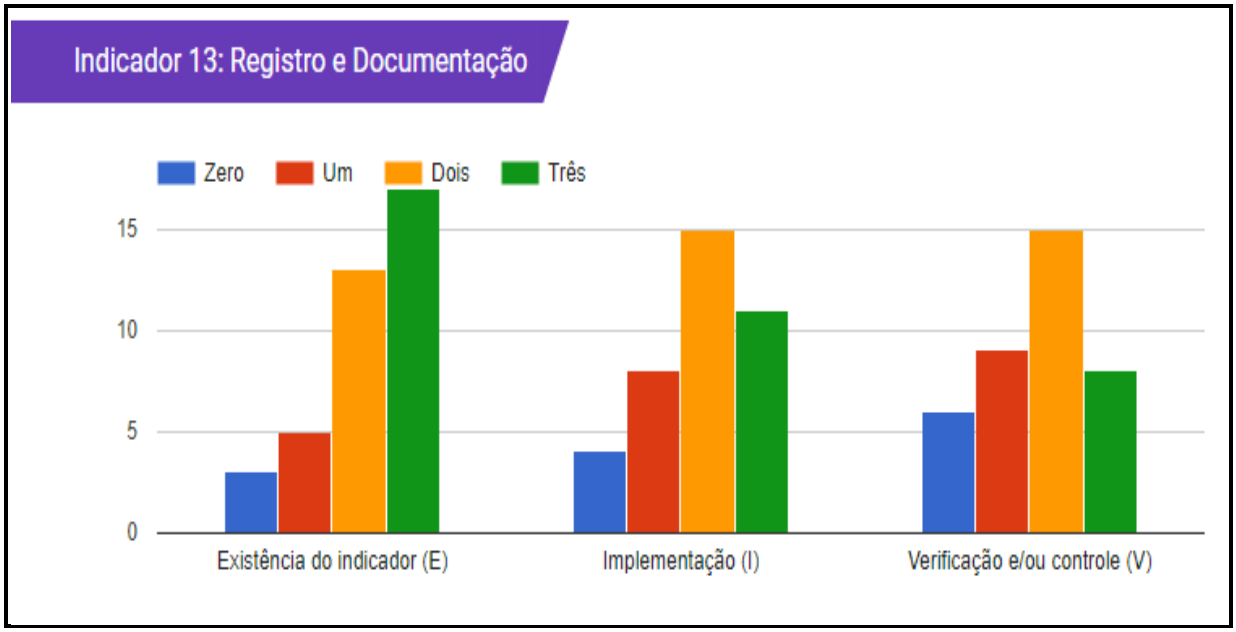
Figura 24: Gestão de processos, produtos e serviços na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

Para o indicador “Gestão de Processos, Produtos e Serviços”, a percepção dos gestores variou bastante. Para o quesito existência do indicador, 18% percebem que esse indicador não existe na UNIR; 26% acreditam que o indicador existe informalmente; 37 % entendem que o indicador existe formalmente, está registrado mas não é praticado no dia-a-dia na organização; e, 18% afirmam que o indicador existe e faz parte formal da política da organização, sendo praticado e conhecido por todas as partes interessadas.Além disso, 45% das respostas apontam que o indicador está implantado em 70% e apenas 23% dos gestores acreditam que não há um processo de verificação e controle do mesmo.

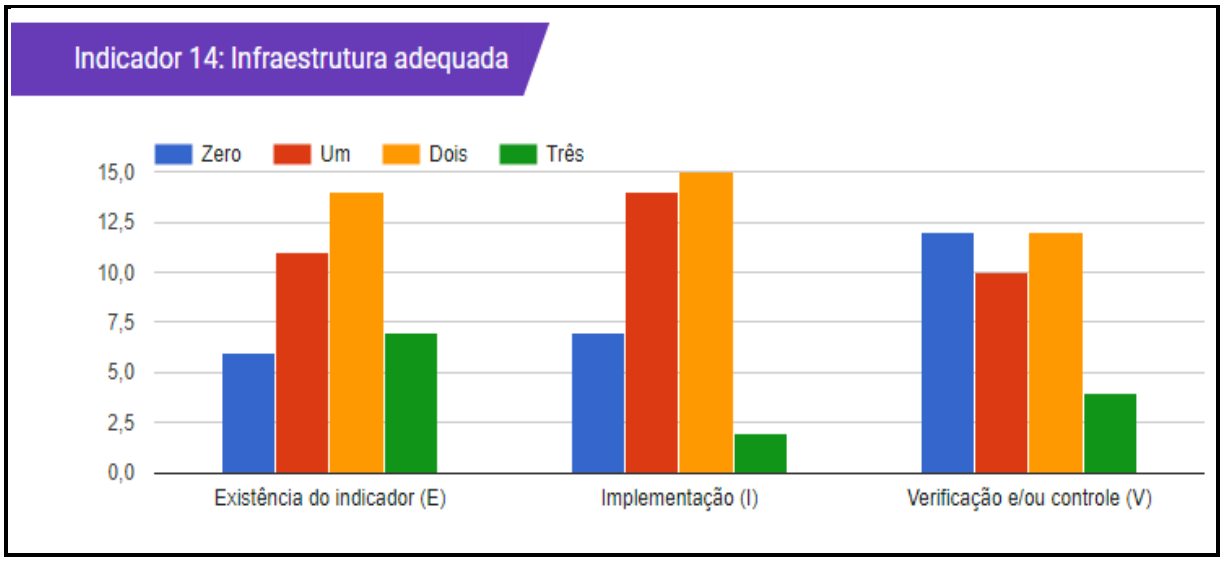
Figura 25: Registro e documentação na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa

O indicador “Registro e Documentação” obteve o melhor resultado em toda a pesquisa, uma vez que 45% dos gestores deram nota 3 para o quesito existência do indicador, ou seja, eles acreditam que o mesmo existe na universidade, faz parte formal da política da organização e é praticado e conhecido por todas as partes interessadas.Ainda, 61% acreditam que esse indicador está implantado parcialmente e 29% que está implantado em sua plenitude.

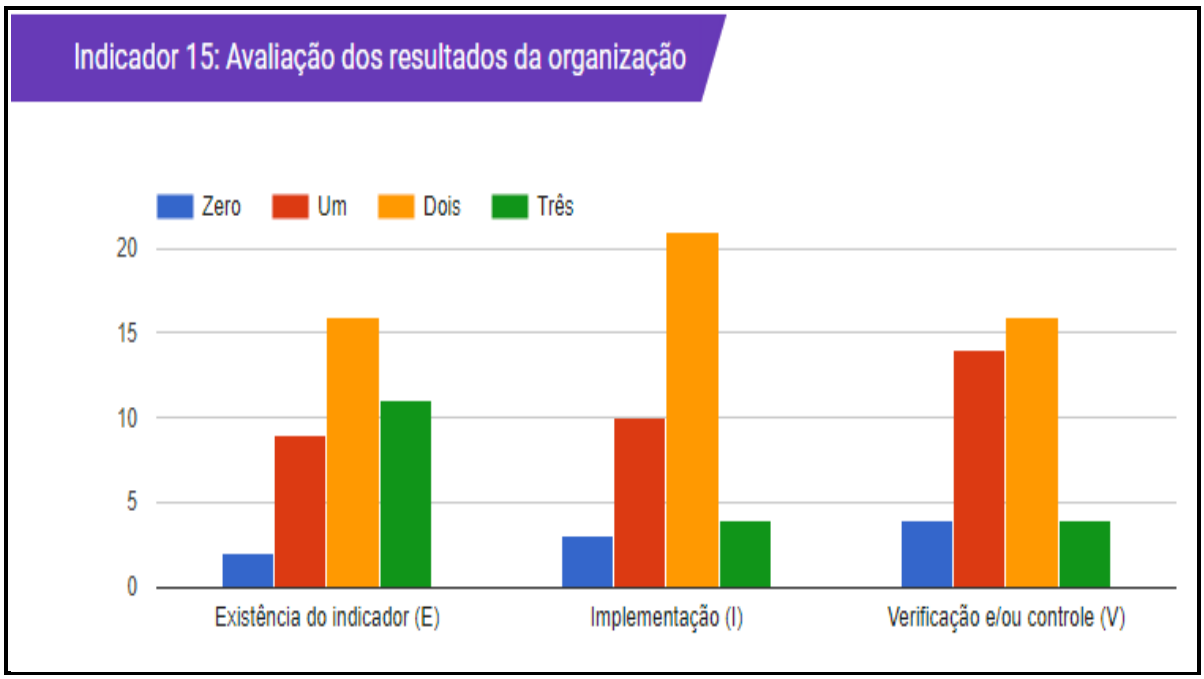
Figura 26: Infraestrutura adequada na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

Cerca de 84% dos gestores que responderam a pesquisa acreditam que o indicador “Infraestrutura Adequada” existe e está implantado na UNIR. No entanto, muitos deles entendem que não existe um processo de verificação e controle desse indicador.

Figura 27: Avaliação dos resultados na UNIR segundo a percepção dos gestores.



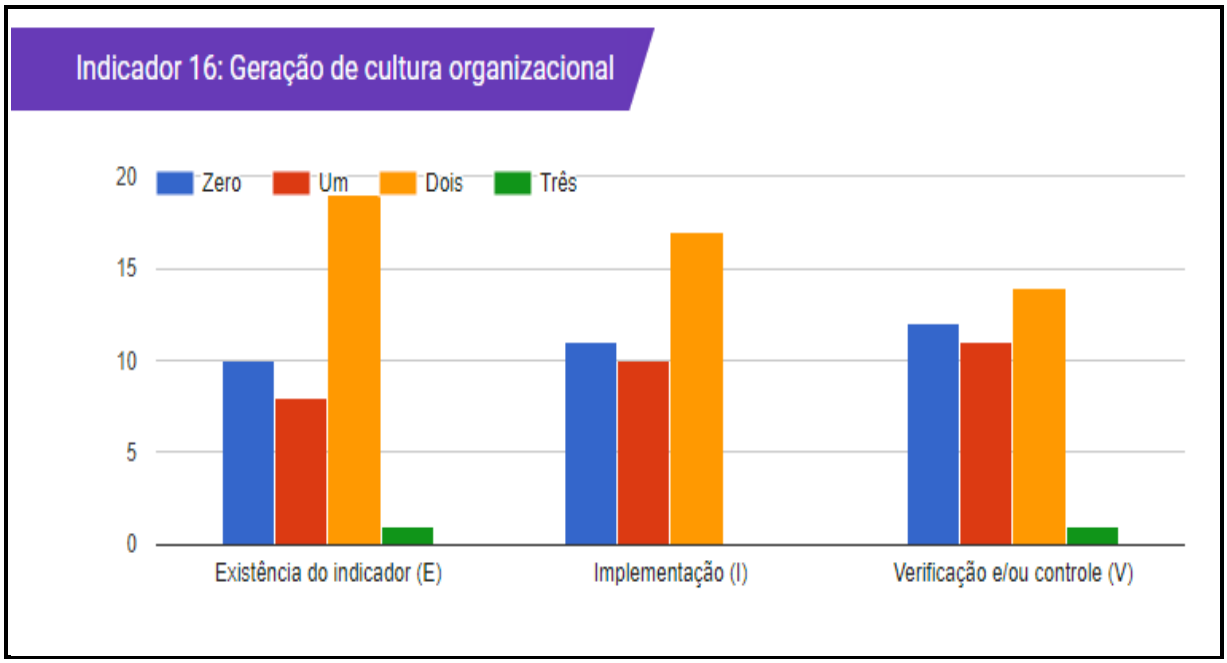

Fonte: Dados da pesquisa.

Quase a totalidade dos gestores que responderam a pesquisa, em torno de 95%, acredita que ocorre uma avaliação dos resultados da UNIR. Desta maneira, 92% deles também entendem que esse indicador está implantado na universidade e 89% percebem que existe um processo de verificação e controle do mesmo.

Segundo Moreira (2013), a avaliação dos resultados objetiva avaliar o grau de contribuição dos esforços organizacionais aos resultados esperados pelo negócio. Com isso, o resultado positivo obtido com a pesquisa, nesse indicador, demonstra que a UNIR está conseguindo fazer essa ponte dos resultados alcançados com o que era esperado.

### *6.3.4 Indicadores da dimensão cultural*

Figura 28: Geração de cultura organizacional na UNIR segundo a percepção dos gestores.

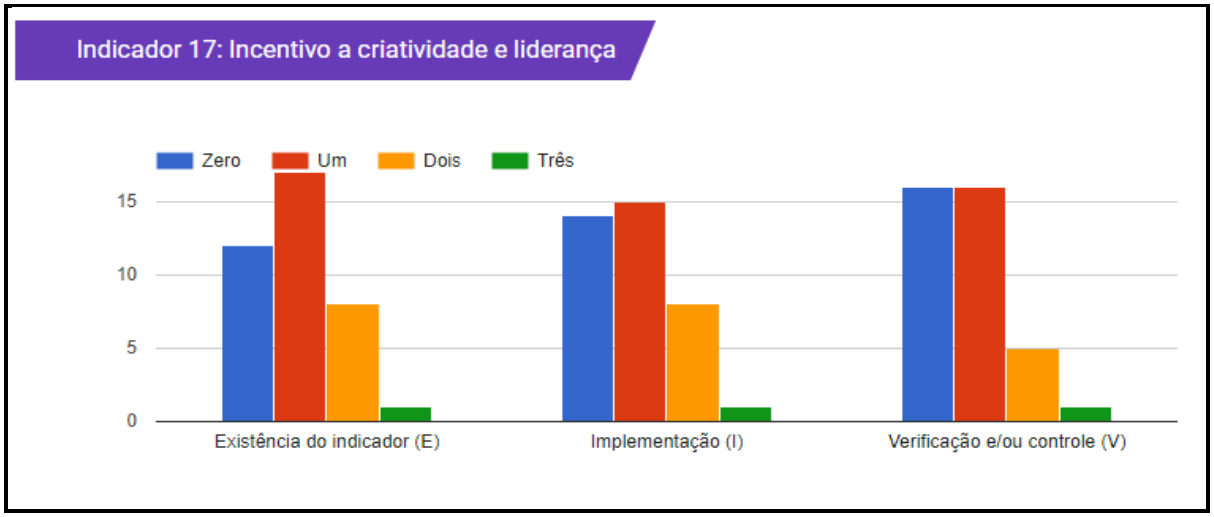



Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos gestores atribuiu nota 2 nos três quesitos do indicador “Geração de Cultura Organizacional”, significando que na percepção deles o mesmo existe formalmente na UNIR, está implantado em 70% e existe um processo de verificação e controle, porém não serve de instrumento para ações corretivas ou preventivas.

Esse resultado é relevante para a universidade pois, na opinião de Mendes (2010), geração de cultura organizacional significa um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais ou, ainda, um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos, sendo considerado de suma importância.

Figura 29: Incentivo a criatividade e liderança na UNIR segundo a percepção dos gestores.

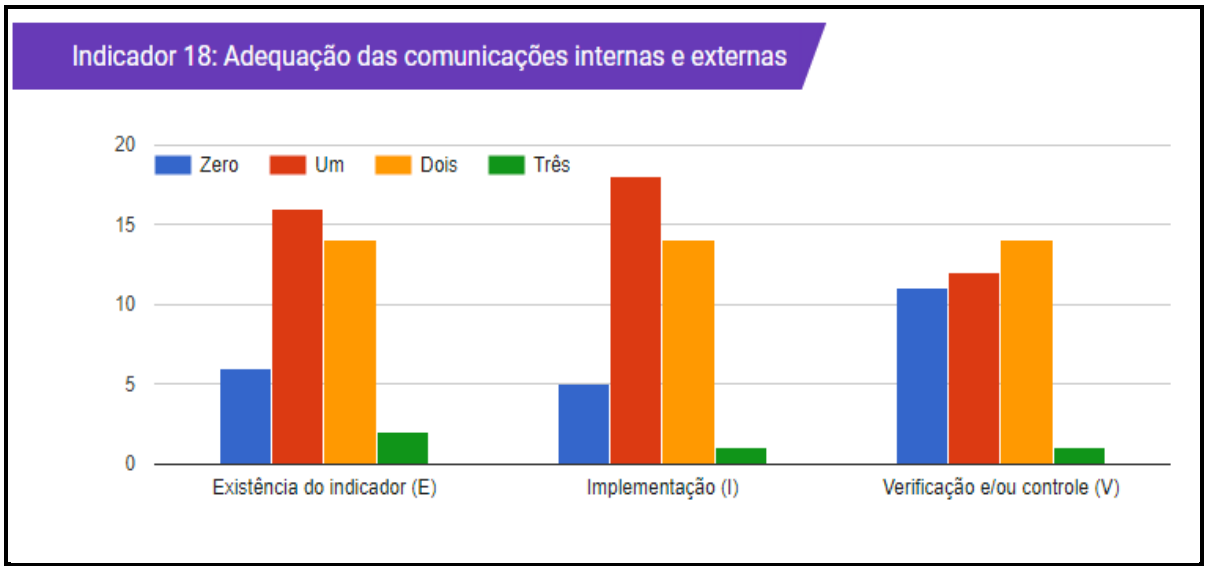



Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos gestores atribuiu notas zero ou 1 para o indicador “Incentivo à Criatividade e à Liderança”. Ainda, 32% deles acreditam que o indicador não existe na UNIR e cerca de 45% percebem que ele existe, mas de maneira informal. 37% dos que responderam ao questionário acreditam que ele não está implantado e 42% que não existe um processo de verificação e controle do mesmo.

Cesario (2016) define esse indicador como o modo que os gestores possuem de incentivar e transformar o seu grupo em uma comunidade, onde as pessoas querem e têm a habilidade necessária para gerar novas ideias. Com isso, o resultado torna-se preocupante, visto que a instituição é considerada uma organização onde não se busca incentivar seus colaboradores a colaborar com novas ideias.

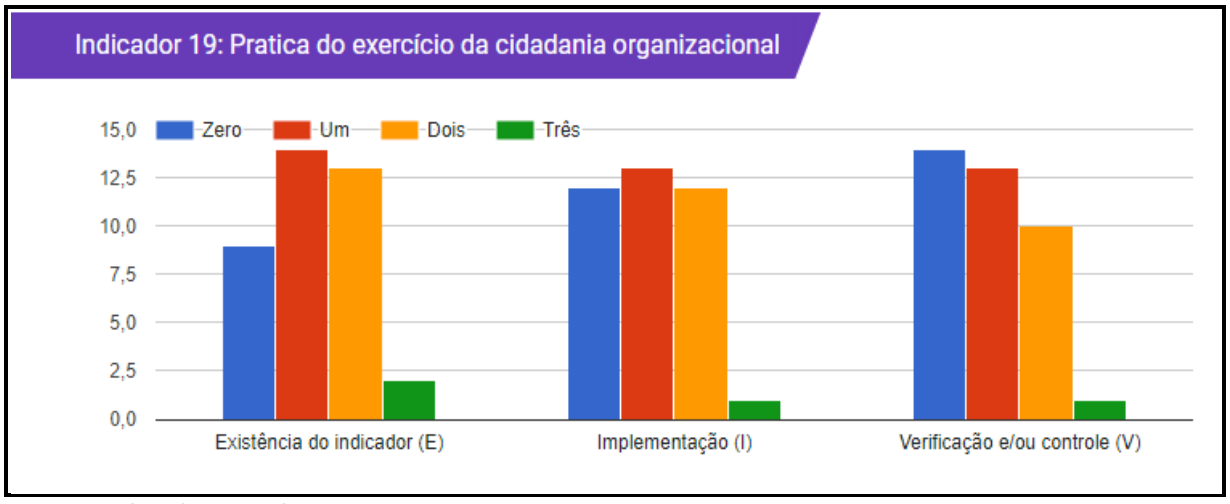
Figura 30: Adequação das comunicações na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos gestores acredita haver uma adequação das comunicações internas e externas na universidade, ou seja, acredita existirem práticas saudáveis de comunicação verbal, respeitando as diferenças e a orientação de procedimentos formais.Neste sentido, de acordo com os teóricos, esse resultado é positivo pois esse indicador está relacionado com a melhor escolha dos canais de comunicação interna e externa visando minimizar os impactos que a falha na comunicação vem causando às organizações (MOURA; COSTA, 2012).

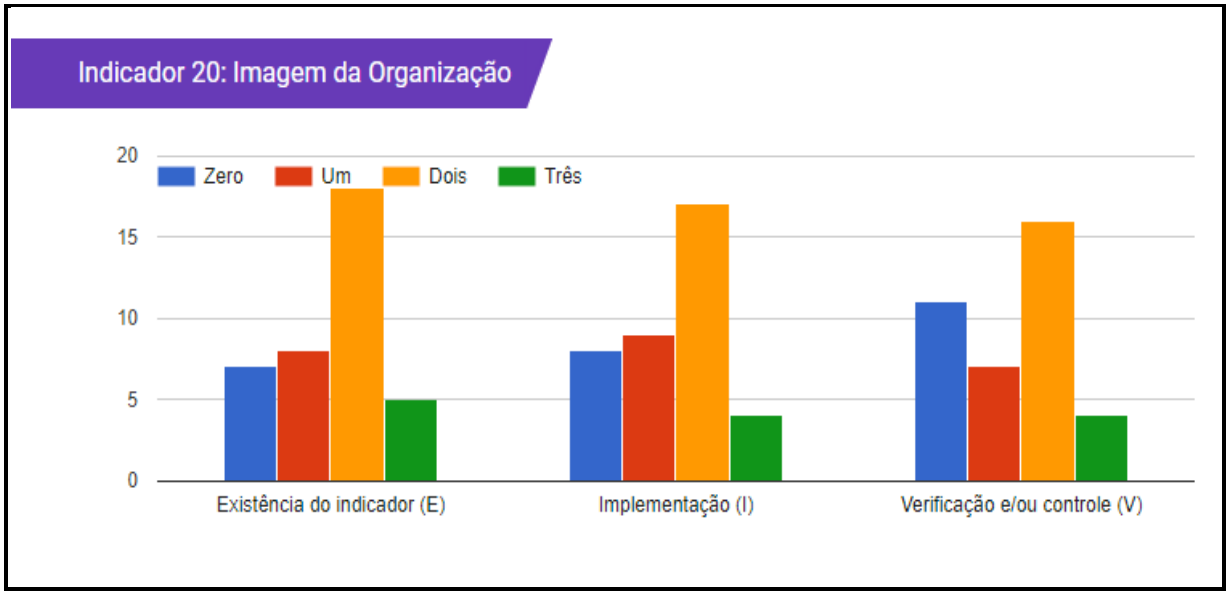
Figura 31: Prática do exercício da cidadania na UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

No indicador “Prática do Exercício da Cidadania Organizacional”, a percepção dos gestores foi bem variável, uma vez que 24% acreditam que o indicador não existe na UNIR, 37%percebem que existe de forma informal e 34% acreditam que ele existe formalmente, mas não é praticado no dia-a-dia da organização.

Figura 32: Imagem da UNIR segundo a percepção dos gestores.




Fonte: Dados da pesquisa.

Embora alguns indicadores não tenham obtido um resultado tão bom, no geral, o indicador que mede a imagem da organização teve um resultado satisfatório, uma vez que 47% dos gestores acreditam que o indicador existe formalmente na instituição, 45% percebem que esse indicador está implantado em 70% e 71% dos gestores acreditam que existe um processo de verificação e controle desse indicador. A imagem da organização diz respeito à preocupação institucional com informações que são divulgadas à sociedade. Sendo assim, levando em consideração todos os indicadores, a UNIR se enquadrou na faixa considerada insustentável.

É comum ligarmos o termo sustentabilidade diretamente à questão ambiental, mas através da revisão bibliográfica concluiu-se que, quando se trata de sustentabilidade, há de se pensar em um contexto mais amplo, que englobe várias dimensões de maneira holística. No caso da pesquisa aplicada, percebe-se que a

UNIR apresentou o melhor resultado na dimensão econômica e o pior na dimensão ambiental.

Fazer essa avaliação da Universidade Federal de Rondônia e conhecer seus resultados é de extrema importância para a instituição. Polla (2016) declara que é necessário avaliar o quão sustentável são as práticas dessas instituições, afirmando, ainda, que é primordial haver uma auto-avaliação, para que essas organizações tenham uma visão global de sua situação e, então, possam definir qual o plano de ação para ser uma universidade sustentável.

### *6.3.5 Enquadramento da UNIR dentro das faixas de sustentabilidade*

Quadro 16: Enquadramento da UNIR dentro das faixas de sustentabilidade.

| FAIXAS DE SUSTENTABILIDADE | SITUAÇÃO | PORCENTAGEM DA UNIR |
|---|---|---|
| ***Insustentável*** | Cerca de 55% das respostas do questionário aplicado enquadram a UNIR na faixa considerada "insustentável".A organização que estiver nessa situação, em não modificando seu modo de proceder, em não repensando sua forma de interface com o meio ambiente e a sociedade com quem convive, terá sérios problemas num mercado cada vez mais consciente da necessidade da modificação da relação de produção e consumo. Ou seja, a partir da análise da pesquisa feita é possível concluir que a UNIR ainda tem muito que melhorar. | **55,26%** |
| ***Em busca de sustentabilidade*** | Ao fazer uma análise dos dados pesquisados, conclui-se que 42,10% dos questionários respondidos enquadram a UNIR na faixa considerada "em busca de sustentabilidade", que significa que são organizações que buscam integrar seus sistemas de gestão para a sobrevivência no mercado, para o fortalecimento de sua imagem e para a convivência harmônica com a sociedade. Percebe-se, assim, que a universidade já teve um pequeno avanço, que é o despertar de uma consciência ecológica. | **42,10%** |
| ***Sustentável*** | Apenas 2,63% das respostas, o que corresponde a uma pessoa, enquadra a unir na faixa considerada sustentável.As organizações posicionadas nessa faixa podem ser caracterizadas como instituições cidadãs, uma vez que praticam responsabilidade social o que as torna diferenciadas e, certamente, são organizações cada vez mais sustentáveis. | **2,63%** |

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 16 retrata que mais da metade das respostas dos gestores enquadra a UNIR como uma organização considerada "insustentável". Os indicadores que mais contribuíram para esse resultado foram os da dimensão

ambiental e da dimensão social, ou seja, os gestores deram as piores notas para os indicadores: “guia com boas práticas sustentáveis”; “política de gestão ambiental”; “auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário”; “controle do consumo e reuso da água”; e, “programa de reciclagem – gestão de resíduos”.

Araújo e Mendonça (2009) afirmam que as organizações, para serem consideradas sustentáveis, precisam ter ações e programas que permeiem várias dimensões: sociais, econômicas e ambientais. Assim, as organizações precisam se abrir e passarem a enxergar os fatores que estão além delas, em seu entorno. De todas as respostas obtidas na pesquisa que foi aplicada aos gestores da UNIR, apenas uma, o que corresponde a 2,63%, enquadrou a Universidade na faixa considerada sustentável. Conforme lembra Silva (2006), a universidade tem um papel fundamental na questão da sustentabilidade e da preservação do meio ambiente: ela não é apenas um lugar de formação de futuros profissionais,uma vez que da atividade científica realizada nos núcleos e laboratórios de pesquisa podem surgir novas ideias e soluções inéditas para minimizar o impacto ambiental que o planeta vem sofrendo.

## 6.4 Proposição de melhorias e sugestões para que a UNIR possa ter uma gestão sustentável

Para que a UNIR possa ter uma gestão sustentável são necessárias algumas práticas e mudanças de hábitos. Através da pesquisa bibliográfica descobriu-se que, nos países mais desenvolvidos, as universidades cada vez mais desenvolvem atividades voltadas para a sustentabilidade. O Brasil também dispõe de várias universidades que servem de exemplo em relação a boas práticas de gestão ambiental, como é o caso da UFRJ, UFRN e UFLA.

Algumas iniciativas que a UNIR poderia implantar para melhorar a gestão sustentável são: troca das lâmpadas de toda a universidade por LED, que proporcionam até 80% de economia de energia comparado com as iluminações tradicionais, além de requererem pouca manutenção devido a vida útil excessivamente longa – ou ainda a implantação de um sistema de energia solar já que é uma fonte de energia gratuita e não polui o meio ambiente; programas de transporte alternativo incluindo aluguel de bicicletas e a utilização de ônibus alimentados por biodiesel; disponibilização de uma alimentação mais saudável e orgânica, visto que essa objetiva um maior desenvolvimento sustentável e o

equilíbrio entre o meio ambiente e o ser humano, contemplando o uso responsável do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais; projetos de construção sustentável e prédios verdes; e, a implantação de uma estação para tratamento de água.

Faz-se necessário,ainda,o estabelecimento de uma política universitária referente a questão cultural, que vise questões de conservação do patrimônio histórico, artístico, paisagístico e arqueológico e atividades que valorizem a iniciativa de criatividade e liderança, bem como na questão ambiental que tenha como finalidade a criação de estratégias não só no que diz respeito aos currículos acadêmicos e pesquisas, mas principalmente a mudanças no dia-a-dia da organização: aos procedimentos, às licitações sustentáveis, entre outras.

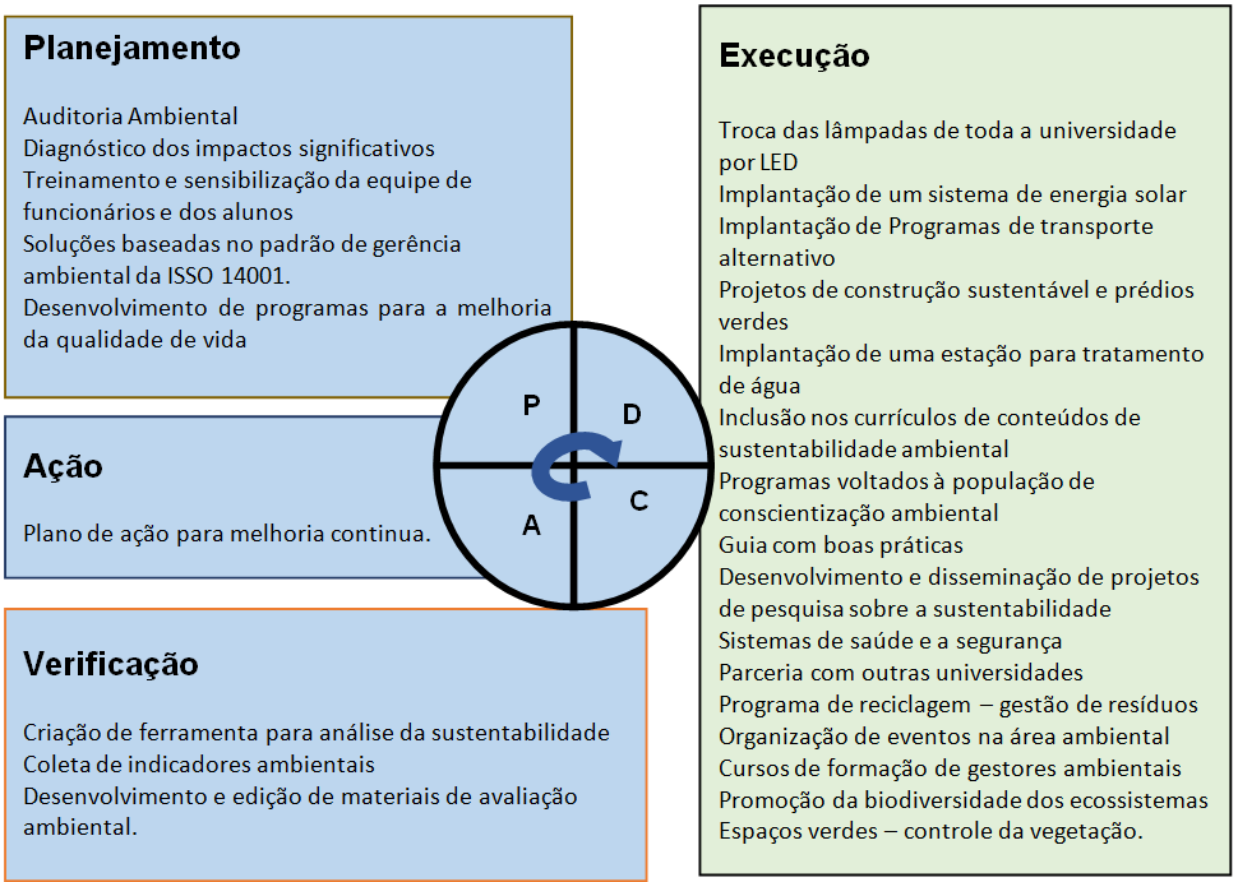
Em relação a dimensão econômica, torna-se essencial uma alocação e um manejo mais eficiente dos recursos da Universidade com um planejamento e uma estratégia traçada a longo prazo para a criação de espaço para docentes, grupos de estudos, atividades acadêmicas, áreas de convivência e lazer com padrões adequados de iluminação, ventilação, higiene e segurança.

No que diz respeito a dimensão social, é necessário o desenvolvimento de programas para a melhoria da qualidade de vida com ações voltadas ao bem-estar das pessoas e da comunidade acadêmica. Ainda, ações programadas voltadas ao aprimoramento profissional e pessoal dos servidores para melhoria de suas atividades e como cidadãos, e ações de extensão voltadas a atender demandas da sociedade.

Em um primeiro momento, o comprometimento com a sustentabilidade nas universidades estaria na redução dos impactos ambientais causados pelos seus *campi* e, posteriormente, na contribuição para uma mudança de mentalidade a nível global, adequando seu ensino e ampliando suas pesquisas nas áreas de sustentabilidade e meio ambiente, valorizando as questões culturais e sociais.

Para tanto, sugere-se que seja constituído um grupo ou uma comissão para iniciar os trabalhos de implementação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) na UNIR, tendo como referência as etapas do ciclo PDCA com as atividades que estamos propondo na Figura 33, acrescidas do que foi identificado na pesquisa com maior número de respondentes, conforme segue.

Figura 33: Proposta de Ciclo PDCA para Implantação do Sistema de Gestão Ambiental na UNIR (SGA-UNIR).




Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

Os dados coletados nesse trabalho e as sugestões de melhorias serão encaminhados aos setores da UNIR para que, através do planejamento institucional, reformule-se ou melhore as ações desenvolvidas visando uma gestão mais sustentável.

## 7. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi avaliar o conjunto de práticas de gestão sustentável na Universidade Federal de Rondônia a partir da percepção dos gestores baseado no Método de Avaliação dos Indicadores de Sustentabilidade (M.A.I.S.). Para que se atingisse o objetivo proposto, foi importante realizar uma definição constitutiva e operacional de cada indicador.

Uma das limitações da pesquisa foi o fator tempo e, por esse motivo, avaliou-se somente a percepção dos gestores e não a existência direta de cada um dos indicadores na Universidade.

Através da pesquisa aplicada do tipo não paramétrica, conclui-se que, pela percepção dos gestores da universidade, a UNIR se enquadra na faixa considerada “insustentável”. A organização que estiver nessa situação, em não modificando seu modo de proceder, em não repensando sua forma de interface com o meio ambiente e a sociedade com quem convive, terá sérios problemas em um mercado cada vez mais consciente da necessidade da modificação da relação de produção e consumo.

A partir da percepção dos gestores, a dimensão de sustentabilidade que obteve o melhor desempenho foi a dimensão econômica e a que obteve a pior pontuação foi a dimensão ambiental, sendo classificada na faixa considerada “insustentável”. As outras três dimensões (social, econômica e cultural) ficaram todas na faixa considerada “em busca da sustentabilidade”. Nenhuma das quatro dimensões analisadas na UNIR foi considerada “sustentável”, retratando que a universidade ainda tem muito o que melhorar.

A pesquisa revelou que a UNIR tem realizado ao longo dos anos ações que impactam positivamente o meio ambiente, como a criação da Comissão Gestora dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (CGPGLS),em 2015,que é responsável por elaborar, monitorar, avaliar e revisar os referidos Planos de Logística Sustentável da Fundação Universidade Federal de Rondônia. A construção e instalação de ecopontos que, a princípio, era destinada à coleta de pet's e latinhas, e hoje serve para armazenar lâmpadas fluorescentes usadas, evitando a poluição do meio ambiente. Ainda, a implantação de lixeiras de coleta seletiva, o uso de papel reciclado, a entrega de canecas a todos os discentes, docentes e técnicos, reduzindo, assim, o uso do copo descartável e a preferência por produtos sustentáveis nas licitações.

Apesar dessas ações, tomando como base outras universidades estudadas, percebe-se que a UNIR ainda tem muito o que melhorar no sentido de contribuir mais com o meio ambiente e com a sociedade. Todas essas atividades praticadas pela organização retratam uma tentativa de melhoria nesse sentido, mas apenas isso não é o suficiente para os gestores perceberem a UNIR como uma instituição sustentável.

Torna-se essencial que a Universidade Federal de Rondônia comece a se preocupar em incorporar princípios e práticas de sustentabilidade em todas as suas atividades, pois a cada dia se torna maior a pressão para que as organizações adotem políticas sustentáveis e atitudes que contribuam com o meio ambiente.Além disso, a Sustentabilidade Institucional é um dos princípios constantes no PDI da Universidade, ou seja, um dos preceitos que definem as regras na qual a UNIR deve se orientar.

Para que a UNIR possa ter uma gestão sustentável são necessárias algumas práticas e mudanças de hábitos, como troca das lâmpadas de toda a universidade por LED,criação de programas de transporte alternativo, estabelecimento de uma política universitária referente a questão cultural que vise questões de conservação do patrimônio histórico, artístico, paisagístico e arqueológico, criação de espaço para docentes, grupos de estudos, atividades acadêmicas, áreas de convivência e lazer com padrões adequados de iluminação, ventilação, higiene e segurança, e desenvolvimento de programas para a melhoria da qualidade de vida com ações voltadas ao bem-estar das pessoas e da comunidade acadêmica.

Depreende-se do trabalho que o desenvolvimento sustentável é um desafio constituído por muitos empecilhos, e esses, por vezes, demandam grandes mudanças, o que torna o processo moroso,mas que deve ser perseguido. Não existe, assim, uma fórmula única para a sustentabilidade. O que deve ser buscado por cada instituição pública é uma estratégia no sentido de melhorar as práticas de gestão ambiental, contribuindo, então, com o meio ambiente e as futuras gerações.

Neste sentido, a Universidade é marcada por uma série de desafios, não somente no que diz respeito à educação, mas também ao lado social; é um local favorecido para colaborar com a mudança da realidade ambiental no planeta. Por mais que a educação, sozinha, não resolva todos os problemas, ela é, em médio e longo prazos, uma das principais estratégias na construção de uma sociedade mais sustentável.

Como futura pesquisa sobre o tema, sugere-se que seja verificada a existência e, se for o caso, formas de comprovação de cada um dos 20 indicadores citados nesse estudo na Universidade Federal de Rondônia. Ou, ainda, a comparação direta da UNIR com outras Universidades do país pontuando o que já é feito com o que pode ser implantado na UNIR, visando uma gestão mais sustentável e comparando essa instituição com as outras universidades do Brasil.

## REFERÊNCIAS


AFONSO, C. M. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006.

ALBURQUEQUE, Daniela. Controle de Registro. Templum Consultoria Ilimitada. Disponível em: <http://certificacaoiso.com.br/controle-de-registro>. Acesso em: set. 2017

Araújo, Geraldino Carneiro de; Mendonça, Paulo Sergio Miranda. **Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v.10, n.2, p.31-56, mar./abr. 2009.

BARBIERI, José Carlos. SILVA, Dirceu da. **Desenvolvimento Sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 3, Edição Especial • SÃO PAULO, SP • MAIO/JUN. 2011

BARBOSA, Gisele Silva. **O Desafio do Desenvolvimento Sustentável.** Revista Visões 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008 Disponível em: <www.fsma.edu.br>. Acesso em: 11 dez. 2016.

BARBOSA, Valma; BASSETTO, Luci; GALLI, Alessandra; CHAVES, Alessandra; MUZI, Joyce; REMER, Maria; LEME, Samira. **Sustentabilidade na Universidade**. In: EDS-2010 – International Conference on Education for Sustainable Development. Regional Centre of Expertise – RCE CRIE Curitiba – UFPR – PUC-PR - Sistema FIEPR, Curitiba, Brazil, May, 2010. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/grupos/tema/78sustentab_universidade.pdf> Acesso em: mai. 2017.

BELLO, Célia Vieira Vitali. **Zeri - Uma proposta para o Desenvolvimento Sustentável, com enfoque na qualidade ambiental voltada ao setor industrial.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. 1998. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/77918> Acesso em: mai. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Organização de Alexandre de Moraes. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Agenda 21 Brasileira – Resultado da Consulta Nacional. Brasília: MMA/PNUD, 2004.

BRASIL. Portal da Transparência. **Download de Dados**. Disponível em: <http://goo.gl/5Zp9l0>. Acesso em: nov. 2016.

BRESSER - PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BOECHAT, Cláudio Buzzi. **A sustentabilidade no Brasil**. HSM Management, São Paulo, n. 63, p. 88-96, 2007.

CALLENBACH, E.; CAPRA, F.; GOLDMAN, L.; LUTZ, R. & MARBURG, S. **Gerenciamento Ecológico - (Eco - Management) - Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis**. São Paulo, Ed. Cultrix. 1993. 203 p.

CESARIO, Tiago. **A liderança que cultiva inovação**. Como explorar todo o potencial criativo de sua equipe. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-lideraranca-que-cultivana-inovacao/95323/>. Acesso em: 15 set. 2017

CHAUI, Marilena.**Convite à filosofi**a. São Paulo Ática, 2000.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FORGEP – Projeto de Formação de Gestores Públicos - Caderno de Formação N2 – Elaboração de Projetos Sociais. Brasília - 2015. Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2016/08/forgep_elaboracaodeprojeto.pdf>. Acesso em: set. 2017

FRIZZO, K. ; MOTKE, F. D. ; MACHADO, E. C. ; SILVA, Y. C. ; AVILA, L. V. ; ZAMBERLAN, J. F. . **Análise das Práticas de Gestão Ambiental das Instituições de Ensino Superior.** Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental , v. 18, p. 196-208, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES Et al. **Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área**. Estudos e Pesquisas em Psicologia Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GREGO. Rosangela Maria. **Evolução do pensamento administrativo e a enfermagem – as teorias administrativas**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/admenf/files/2010/03/Aula-Adm-em-Enf-I-Evolu%C3%A7%C3%A3o-do-pensamento-administrativo-e-a-enfermagem-teorias-administrativas.pdf> Acesso em 05 jul.2017

GROPPO, L. A. **Autogestão, universidade e movimento estudanti**l. Campinas: Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

HOUAISS, Antônio.**Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portugu**esa. 1ª Edição. São Paulo, Objetiva, 2002. CD-ROM

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LÜCK, H. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. 4. ed., 2006

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **O ensino universitário e o desenvolvimento sustentável**. Revista Eletrônica Com Scientia Ambiental, Curitiba - PR, v. 2, 2006

MARCONDES, José Sergio. **Gestão de Processos Organizacionais: Conceitos e Objetivos.** Blog Gestão de Segurança Privada. 2015. Disponível em: <http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-de-processos-organizacionais/> Acesso em 06 set. 2017

MARCONDES, Sergio Felizardo Sandoval. **A Importância da Imagem Corporativa como Diferencial de Mercado.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getulio Vargas - SP. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5484/1200000469.pdf?sequence=1> . Acesso em 16 set. 2017

MARQUES, José Roberto. **Exemplos de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.** Blog do JRM - 2016**.** Disponível em:http://www.jrmcoaching.com.br/blog/exemplos-de-programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/**.** Acesso em 07 set. 2017

MARQUES, José Roberto. **Como trabalhar a definição de metas e objetivos na sua equipe.** Blog do JRM - 2017**.** Disponível em:<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-trabalhar-definicao-de-metas-e-objetivos-na-sua-equipe/> Acesso em 05 set. 2017

MARQUES, Kelly. **Ética Organizacional.** RH.com.br - 2009. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Roteiro/6099/tica-organizacional.html Acesso em: 07 set. 2017

MATOS, E., PIRES D. **Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto e Contexto - Enfermagem. V.15, n. 3, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17 acesso em 21 jul. 2017

MATTAR, Eudes de Oliveira e HELÚ, Wilson Venturelli. **Aspectos da Política Ambiental Integrada**. 1ª Edição, São Paulo: Editora Letras Jurídicas, 2009.

MENDES, Jerônimo. **Como entender a cultura organizacional da sua empresa.** Portal da Administração - 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-entender-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa/46093/> Acesso em 09 set .2017

MILLER JÚNIOR, G. Tyler. **Ciência Ambiental**. Tradução: AllTasks. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, George T. e BAUDREAU, John W.: Administração de Recursos Humanos; 1ª edição- São Paulo: Atlas 2000.

MIRANDA, Liliane de Jesus Nascimento; SCHIER, Dirlei Afonso. **A influência do ensino de história na educação infantil e formação do aluno.** Revista Educação em Foco, 8. ed.2016. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/educacao_foco/artigos/ano2016/003_influencia_historia_educ_infantil.pdf> Acesso em: 28 mai. 2017.

MONTE-MÓR, Roberto Luís. **Urbanização, sustentabilidade, desenvolvimento: complexidades e diversidades contemporâneas na produção do espaço urbano.** In: COSTA, G.M.; COSTA, H.S.M.; MONTE-MÓR, Roberto Luís. Teorias e Práticas urbanas: condições para a sociedade urbana. Belo Horizonte: Ed. Com Arte, p. 55-69, 2015.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Avaliação por resultados: a complementaridade da avaliação de desempenho.** Portal da Administração - 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/avaliacao-por-resultados-a-complementaridade-da-avaliacao-de-desempenho/69990> Acesso em 04 set .2017

MOURA, A.P. e COSTA, S.R.R. **Análise dos Meios de Comunicação Interna no Conhecimento dos Princípios Organizacionais em Empresas Públicas de Grande e Médio Porte**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em:<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46216509.pdf> Acesso em: 16 set 2017

NASCIMENTO, ET AL. **Influência do teor de fibras recicladas nas propriedades físico mecânicas do papel.** VIII Congresso Brasileiro de Engenharia Química em Iniciação Científica. Minas Gerais, 2009.

PENNA, Antônio Gomes. **Percepção e realidade: introdução ao estudo da atividade perceptiva**. Rio de Janeiro, Imago, 1997.

PETRELLI, Cristina Melim. COLOSSI, Nelson. **A quarta via das instituições de ensino superior: a responsabilidade social.** 2004. Revista Catarinense da Ciência Contábil CRCSC Florianópolis, v.5, n.13, p.71-83 2006. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/revista/ojs-2.2.3 06/index.php/CRCSC/article/view/1153>Acesso em 03 jun 2017.

PHILIPPI JR, Arlindo e AGUIAR, Alexandre de Oliveira. Auditoria Ambiental. In: **Curso de Gestão Ambiental**. Editores: Arlindo Philippi Jr.; Marcelo de Andrade Romero e Gilda Colleti Bruna. Barueri-SP: Manole, 2004.

POLLA, Igor Marcelino. **Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina como Laboratório vivo de Sustentabilidade**. Trabalho de Conclusão de Curso. Engenharia Sanitária e Ambiental: UFSC, 2015. Disponível em: <http://gestaoderesiduos.ufsc.br/files/2016/04/TCC-2015-2-Igor-Polla-Marcelino.pdf>. Acesso em 10 nov. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. EBOOK. Disponível em <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em 14 mai. 2017.

OLIVEIRA FILHO, Jaime E. **Gestão ambiental e sustentabilidade um novo paradigma eco-econômico para as organizações modernas**. Domus ou line: Rev. Teor. Pol. Soc. Cidad. Salvador. V.I.N.I. jan/jun. 2004. Disponível em: http://www.fbb.br/media/Publica%C3%A7%C3%B5es/Domus%20N%C2%BA1%202004/domus_jaime.pdf Acesso em 16.05.2017Acesso em:28 abr. 2017

OLIVEIRA, João HélvioRighi de. **M.A.I.S. :Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa e Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84333/182510.pdf?sequence=1>Acesso em: 17 mai. 2017

OLIVEIRA, Márcio de. **Universidade e sustentabilidade: proposta de diretrizes e ações para uma universidade ambientalmente sustentável.**Dissertação de Mestrado em Ecologia –Universidade Federal de Juiz deFora, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br:8080/xmlui/handle/ufjf/3929> Acesso em mai. 2017

RIBEIRO. Raimunda Maria da Cunha. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos**.IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2014. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf> Acesso em: set. 2017

SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o Século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Studio Nobel/Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SANTANA, Edson Mendes. **Você pratica Cidadania Organizacional?** HMD Doctors, 2014. Disponível em: <http://www.hmdoctors.com/2014/voce-pratica-cidadania-organizacional/> Acesso em 02 set. 2017

SERRA, Farah. **Conceito de Gestão.** Jan/2015. Disponível em:<http://www.temposdegestao.com/conceito-de/conceito-de-gestao>Acesso em 16 jun.2017

SIGOLLO, Walter. **Um caminho mais responsável.** Revista Administrador Profissional. Junho/2014 Ano 37 - nº 336. Disponível em: <http://www.crasp.gov.br/crasp/conteudo/RAP_336_WEB.pdf> Acesso em 19 jun 2017

SILVA. Alberto Dias Vieira da. **A Universidade Sustentável, subsídios para a educação ambiental no âmbito da gestão da universidade.** Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPR) , v. 2-2006, p. 1º, 2006. Disponível em: <http://www.comscientia-nimad.ufpr.br/2006/02/acervo_cientifico/outros_artigos/artigo_alberto.pdf> Acesso em mai. 2017

SILVA, Alberto Dias Vieira da e MARCOMIN, F. E. **A Universidade Sustentável: Alguns elementos para a ambientalização do ensino superior a partir da realidade brasileira**. Congresso Internacional de Educação Ambiental dos Países Lusófonos e Galícia I. Atas...Santiago de Compostela/ES, set de 2007. Disponível em: http://www.ceida.org/CD_CONGRESO_lus/documentacion_ea/comunicacions/EA_e_Universidade/DiasVieiradaSilvaAlberto_MarcomimElizabeti.html Acesso em 02 nov. 2016

SILVA, D. J. P. **Programa de conservação e reuso da água – PCRA. Manual de orientações para o setor industria**l. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2011.

SOUZA, Mauricio Novaes; GARCIA, Claudemir Aparecido Neto. **O que é gestão de resíduos sólidos e qual a relação com o técnico de segurança do trabalho?**Disponível em: http://mauriciosnovaes.blogspot.com.br/2009/08/o-que-e-gestao-de-residuos-solidos-e.html>Acesso em: 06. set. 2017

SOUSA, Maria das Graças Bastos de; CARNIELLO, Monica Franchi; ARAUJO, Elvira Simões .**O Papel das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Sustentável**. Revista Cereus , v. 4, p. 24-35, 2012.

SOUZA JUNIOR, Adelson Barbosa et al. **Teorias administrativas: a evolução em decorrência das necessidades**. 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-administrativas-a-evolucao-em-decorrencia-das-necessidades/35538/ Acesso em 21 jul 2017

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. **Rumo à prática empresarial sustentável**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 40-52, 1993.

SUPTITZ, Carmem Cristina. Noro, Greice de Bem. **Desafios da Gestão Sustentável: Um estudo de caso.**DisciplinarumScientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 127-144, 2009. Disponível em: <http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/07%20DESAFIOS%20DA%20GEST%C3%83O%20SUSTENT%C3%81VEL.pdf> Acesso em 17 jun 2017

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A **Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior: modelo para implantação em Câmpus universitário.** Revista Gestão e Produção, vol. 13, nº. 3, pp. 503-515, setembro – dezembro, 2006.

TOMMASIELLO, Maria Guiomar Carneiro; GUIMARAES, Simone Sendin Moreira. **Sustentabilidade e o papel da universidade: desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade democrática?** Revista de Educação do Cogeime. Ano 22, n. 43. Julho/dezembro 2013. Disponível em: http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/307-rec/v22n43/2423-v22n43a01.html Acesso em 09 nov. 2016.

UFPA. Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará. 2001 a 2010. Disponivel em: <http://www.ufpa.br/plano/arquivos/Plano13.PDF>. Acesso em 15 set. 2017

UNIR**. Relatório de Gestão e Prestação de Cont**as. Relatórios de Gestão dos anos de 2003 a 2012. Disponível em: <http://goo.gl/8YQuJX>. Acesso em: 20 nov. 2016.

UNIR. **Relatório de Gestão e Prestação de Contas**. Relatórios de Gestão dos anos de 2012 a 2015. Disponível em: <http://goo.gl/4JM5Sl>. Acesso em: 20 nov. 2016.

ZULIAN, Dimas. **Guia de boas práticas em eficiência energética**. Conhecer para economizar. Associação Comercial e Industrial de Americana, 2015.

APÊNDICE I

Instrumento de pesquisa

# Iniciativa e boas práticas sustentáveis na UNIR

APRESENTAÇÃO:

Caro colega colaborador da Universidade Federal de Rondônia,

Sou a aluna Gabriela Fonteles Maio e estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado na UNIR, sob orientação da Profª. Drª. Mariluce Paes de Souza, com o tema "Gestão Sustentável nas Instituições de Ensino Superior: Estudo de caso na Universidade Federal De Rondônia".

O instrumento de pesquisa que você irá responder tem o objetivo de verificar a percepção dos gestores, diretores e coordenadores sobre as iniciativas e boas praticas sustentáveis nos campi da Universidade Federal de Rondônia e mensurar o grau de sustentabilidade na UNIR.

As quatro dimensões de sustentabilidade que serão avaliadas na UNIR são as dimensões Social, Ambiental, Econômica e Cultural, cada uma contendo 5 (cinco) indicadores, totalizando 20(vinte) indicadores.

A analise dos indicadores será composta de 3 (três) momentos: a elaboração ou existência de política ou procedimento ( E ), a implantação do planejado ou do procedimento adotado ( I ) e o processo de verificação ou controle adotado na busca de oportunidades de melhoria nos processos de gestão ( V ).

No início da avaliação, você terá que fornecer algumas informações genéricas sobre seu perfil profissional na universidade.

A avaliação é totalmente anônima e confidencial.

Muito obrigada pela sua participação!

NOTA EXPLICATIVA: Ao responder a este questionário, tenha em mente o seguinte: Você irá avaliar 20 indicadores. E para cada um dos indicadores você avaliará 3 critérios (a existência do indicador, a implementação do indicador e se existe uma verificação/controle do mesmo) dando uma nota de 0 a 3 para cada um deles.
Para maiores esclarecimentos contacte: gabriela.fonteles@unir.br/ (69) 992180085

*Obrigatório

1. **Gênero** *
   *Marcar apenas uma oval.*
   - ◯ Masculino
   - ◯ Feminino

2. **Idade** *
   *Marcar apenas uma oval.*
   - ◯ Menos que 26 anos
   - ◯ Entre 26 e 35 anos
   - ◯ Entre 36 e 45 anos
   - ◯ Mais de 46 anos

3. **Nível Educacional** *
*Marcar apenas uma oval.*

- ◯ Pós-Doudorado
- ◯ Doutorado
- ◯ Mestrado
- ◯ Especialista
- ◯ Graduado

4. **Cargo que ocupa na UNIR** *
*Marcar apenas uma oval.*

- ◯ Reitor
- ◯ Pró-Reitor
- ◯ Diretor de Campi
- ◯ Diretor de Nucleo
- ◯ Diretor de Unidade
- ◯ Chefe de Departamento
- ◯ Coordenador
- ◯ Outro: _____

5. **Tempo de serviço na Universidade Federal** *
*Marcar apenas uma oval.*

- ◯ Menos que um ano
- ◯ Entre um e três anos
- ◯ Entre quatro e oito anos
- ◯ Entre nove e quinze anos
- ◯ Mais que quinze anos

## Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação(V) de cada um dos indicadores de acordo com o quadro abaixo:

| Pontuação | Significado "E" | Significado "I" | Significado "V" |
|---|---|---|---|
| Zero | Inexistência do indicador | O indicador não está implantado | Não existe verificação e/ou controle do indicador |
| Um | Significando que o indicador existe na organização informalmente, isto é, não há registros documentados sobre sua forma de aplicabilidade | O indicador está implantado em 30 % | É verificado de forma informal |
| Dois | Indicando que o indicador existe formalmente, esta registrado mas não é praticado no dia-a-dia na organização | O indicador está implantado em 70% | É verificado, mas não serve de instrumento para ações corretivas ou preventivas |
| Três | Significando a existência do indicador, sendo que o mesmo faz parte formal da política da organização sendo praticado e conhecido por todas as partes interessadas. Há comprometimento da organização com a sua práxis. | O indicador está implantado em sua plenitude | É verificado e serve de base para o melhoramento continuo da organização em busca da excelência organizacional. |

## Indicador 1: Ética Organizacional

Definição: Modo como os gestores tratam as pessoas, os recursos econômicos e ambientais da universidade.

6. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Ética Organizacional" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 2: Capacitação e desenvolvimento de pessoas

Definição: Ações programadas voltadas ao aprimoramento profissional e pessoal dos servidores para melhoria de suas atividades e como cidadãos.

7. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Capacitação e desenvolvimento de pessoas" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 3: Programas para a melhoria da qualidade de vida

Definição: Ações voltadas ao bem-estar das pessoas e da comunidade acadêmica.

8. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Programas para a melhoria da qualidade de vida" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 4: Projetos Sociais

Definição: Ações de extensão voltadas a atender demandas da comunidade acadêmica.

9. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Projetos Sociais" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *
*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |

## Indicador 5: Guia com boas práticas sustentáveis

Definição: Orientações sobre o comportamento para praticas de gestão sustentável à comunidade acadêmica.

10. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Guia com boas práticas sustentáveis" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *
*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |

## Indicador 6: Política de gestão ambiental

Definição: Ações que visem à redução do consumo de energia, processos de reciclagem e práticas para evitar o desperdício de água, incentivando o seu consumo racional.

11. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Política de gestão ambiental" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *
*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |

## Indicador 7: Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário

Definição: Processo sistemático de verificação de praticas de ações e condutas ambientais na organização.

12. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Auditoria ambiental para indicar melhorias onde necessário" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *
*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |

## Indicador 8: Controle do consumo e reuso da água

Definição: Processo de acompanhamento do consumo e reuso de água.

13. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Controle do consumo e reuso da água" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 9: Programa de reciclagem – gestão de resíduos

Definição: Existência de programa de reciclagem e/ou gestão de resíduos.

14. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Programa de reciclagem – gestão de resíduos" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 10: Utilização de papel reciclado

Definição: Normas e procedimentos internos com orientação e aquisição do uso do papel reciclado.

15. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Utilização de papel reciclado" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 11: Definição de metas e objetivos

Definição: Documentos formais de gestão com definição de metas e objetivos.

16. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Definição de metas e objetivos" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 12: Gestão de processos, produtos e serviços

Definição: Conjunto de normas e procedimentos sobre gestão dos diversos processos, produtos e serviços da organização.

17. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Gestão de processos, produtos e serviços" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 13: Registro e Documentação

Definição: Existência de orientações em manuais de procedimentos administrativos e acadêmicos.

18. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Registro e Documentação" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 14: Infraestrutura adequada

Definição: Existência de espaço para docentes, grupos de estudos, atividades acadêmicas, áreas de convivência e lazer com padrões adequados de iluminação, ventilação, higiene e segurança.

19. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Infraestrutura adequada" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 15: Avaliação dos resultados da organização

Definição: Existência de mecanismos de avaliação institucional e de resultados com a elaboração do relatório de gestão anual.

20. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Avaliação dos resultados da organização" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 16: Geração de cultura organizacional

Definição: Existência de ações de integração que valorizem o estimulo a liberdade de expressão, respeito a diversidade e aprendizagem organizacional.

21. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Geração de cultura organizacional" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 17: Incentivo a criatividade e liderança

Definição: Atividades que valorizem a iniciativa de criatividade e liderança.

22. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Incentivo a criatividade e liderança" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Implementação (I) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| Verificação e/ou controle (V) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

## Indicador 18: Adequação das comunicações internas e externas

Definição: Práticas saudáveis de comunicação verbal, respeitando as diferenças e orientação de procedimentos formais.

23. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Adequação das comunicações internas e externas" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |

## Indicador 19: Pratica do exercício da cidadania organizacional

Definição: Existências de Condutas proativas e colaborativas entre equipes de trabalho e gestores.

24. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Pratica do exercício da cidadania organizacional" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |

## Indicador 20: Imagem da Organização

Definição: Preocupação institucional com informações que são divulgadas a sociedade.

25. **Atribua uma nota de 0 a 3 para a Existência (E), Implementação (I) e Verificação (V) do indicador "Imagem da Organização" de acordo com a sua percepção do mesmo na UNIR.** *

*Marcar apenas uma oval por linha.*

| | Zero | Um | Dois | Três |
|---|---|---|---|---|
| Existência do indicador (E) | | | | |
| Implementação (I) | | | | |
| Verificação e/ou controle (V) | | | | |