



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

MICHELA ALESSANDRA FRAGA MENDES

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

**BELÉM
2017**

MICHELA ALESSANDRA FRAGA MENDES

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Yassuko Toma.

**BELÉM
2017**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Biblioteca do Instituto de Geociências/SIBI/UFPA

Mendes, Michela Alessandra Fraga, 1978-

A institucionalização das práticas de sustentabilidade na
Universidade Federal do Pará / Michela Alessandra Fraga Mendes. –
2017

115 f. ; 30 cm

Inclui bibliografias

Orientadora: Marina Yassuko Toma

Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal do
Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-
Graduação em Gestão Pública, Belém, 2017.

1. Sustentabilidade - Pará. 2. Universidades e faculdades -
Pará. I. Título.

CDD 22. ed.: 338.927098115

Elaborado por
Hélio Braga Martins
CRB-2/698

MICHELA ALESSANDRA FRAGA MENDES

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará.

Data de Aprovação: 30/11/2017

Banca Examinadora

Profa. Dra. Marina Yassuko Toma
Orientadora - NAEA/UFPA

Prof. Dr. Mário Miguel Amin Garcia Herreros
Examinador Interno - NAEA/UFPA

Prof. Dr. João Batista Miranda Ribeiro
Examinador Externo - IG/UFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela benção da vida; à Nossa Senhora de Nazaré, por interceder junto ao seu filho Jesus minhas orações e me dar força para chegar até aqui.

Aos meus pais, Carlos Rubens e Maria Laura, que souberam me criar, transmitindo valores e princípios.

Ao meu marido, Newton Alves, pela compreensão, apoio e companheirismo nessa grande jornada dos dois últimos anos.

Aos meus irmãos Carlos Junior, Carla Cristina, Luana Fraga e Juliana Fraga, por acreditarem no meu sonho de concluir o mestrado.

A todos os professores do mestrado profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPa), pelas disciplinas ministradas e imensa contribuição acadêmica que ofereceram na minha formação.

À minha orientadora, Profa. Dra. Marina Yassuko Toma, por acreditar em meu potencial. Obrigada pelo incentivo, compreensão, respeito e paciência.

Aos meus colegas de mestrado, por compartilharem conhecimentos, discussões construtivas e experiências.

Aos nossos representantes de turma do mestrado, Raul Paes e Melina Ferreira, por serem porta-vozes das sugestões, reclamações, ideias e críticas.

Aos professores da Banca de Qualificação, Prof. Dr. André Luis Assunção de Farias e Prof. Mario Miguel Amin Garcia Herreros, pelas contribuições dadas.

Aos Diretores do Instituto de Geociências, Prof. Dr. João Batista Ribeiro e Prof. Dr. Evaldo Pinto, por permitirem a minha qualificação profissional.

Aos amigos da Universidade Federal do Pará, Ana Lídia, Ana Lucia Tavares, Benildes Lopes, Cristiane Braga, Dayse Endriger, Diego Hortêncio, Dielly Fonseca, Gabriel de Oliveira, Gladys Pimentel, Julia Barreto, Lucia Imbiriba, Maria do Socorro, Mary Ellen, Simone Dias, Roselene Garcia, pela compreensão de minha ausência e colaboração com a minha pesquisa.

Aos colegas da Universidade Federal do Pará que participaram da pesquisa e contribuíram com o fornecimento de informações.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Pará, da qual orgulhosamente faço parte como aluna e como servidora pública, pela oportunidade de qualificação a mim oferecida.

“Pense sobre as gerações e elas dizem: nós queremos fazer deste mundo um lugar melhor. Para nossos filhos e para os filhos dos nossos filhos. Cure o mundo. Faça dele um lugar melhor. Para você e para mim”.

Michael Jackson

RESUMO

O propósito deste trabalho é compreender o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará - Campus Belém, tendo por parâmetro a teoria institucional, que apresenta o processo de institucionalização, composto de três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. A investigação está metodologicamente estruturada como uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, quanto ao tratamento dos dados; exploratório-descritiva, quanto aos objetivos; bibliográfica, documental e pesquisa de campo, quanto aos procedimentos técnicos. Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário, estruturado com perguntas mensuradas por meio da escala de Likert. O instrumento proposto fora aplicado aos servidores do Campus Universitário de Belém. Os resultados foram analisados e apresentados graficamente pelo programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). A pesquisa possibilitou o levantamento dos fatores relativos a cada uma das fases do modelo proposto para análise. Os resultados demonstram que está ocorrendo o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade na universidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Institucionalização. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The purpose of this work is to understand the process of institutionalization of sustainability practices at the Federal University of Pará - Campus Belém, based on institutional theory, which presents the process of institutionalization, composed of three phases: habituation, objectification and sedimentation. The research is methodologically structured as a kind of search qualitative, quantitative, for the processing of the data; exploratory-descriptive, about the objectives; bibliographical, documentary and as field research, as to the technical procedures. For a data collection, the instrument used in the questionnaire, structured with questions measured using the Likert scale. The proposed instrument had been applied to the servers of the University Campus of Belém. The results were analyzed and presented graphically by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The research enabled the lifting of the factors for each phase of the proposed model for analysis. The results demonstrate that the are occurring in the process of institutionalizing sustainability practices in University.

Keywords: Sustainability. Institutionalization. Institution of Higher Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Processos inerentes à institucionalização.....	29
Figura 2 -	Triple Bottom Line.....	37
Quadro 1 -	Procedimentos utilizados para desenvolvimento da pesquisa.....	48
Quadro 2 -	Categorias, descrição e práticas de sustentabilidade.....	52
Gráfico 1 -	Sexo dos Servidores da UFPA.....	65
Gráfico 2 -	Estado Civil dos Servidores da UFPA.....	66
Gráfico 3 -	Faixa Etária dos Servidores da UFPA.....	66
Gráfico 4 -	Lotação dos Servidores da UFPA.....	67
Gráfico 5 -	Escolaridade dos Servidores da UFPA.....	68
Gráfico 6 -	A UFPA busca em sua missão institucional a construção de uma nova cultura voltada para a sustentabilidade.....	70
Gráfico 7 -	A UFPA adquire produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo, que gerem menos impactos ambientais ou sociais.....	71
Gráfico 8 -	Práticas de sustentabilidade da UFPA alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional.....	72
Gráfico 9 -	Divulgação dos objetivos, metas e ações das práticas de sustentabilidade estabelecidas no Plano de Logística Sustentável da UFPA, de forma transparente.....	73
Gráfico 10 -	Existência de um setor responsável que dá suporte às práticas de sustentabilidade.....	74
Gráfico 11 -	A UFPA viabiliza iniciativas de resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico).....	75
Gráfico 12 -	A UFPA viabiliza iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional.....	76
Gráfico 13 -	A UFPA viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos.....	77
Gráfico 14 -	Importância da institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA.....	78

Gráfico 15 -	A UFPA busca, em outras instituições, propostas na área de práticas de sustentabilidade e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.....	79
Gráfico 16 -	A UFPA promove capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explicar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável.....	80
Gráfico 17 -	A UFPA promove campanha de conscientização do uso racional de energia elétrica e água.....	81
Gráfico 18 -	A UFPA promove campanha de conscientização sobre a importância do uso econômico de material de consumo (papel para impressão, copos descartáveis, cartuchos e toners).....	82
Gráfico 19 -	A UFPA demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de sustentabilidade.....	84
Gráfico 20 -	A UFPA compromete-se com o desenvolvimento da sociedade, por meio de projetos/ações como de coleta seletiva de lixo, trote solidário e sustentável, entre outros.....	85
Gráfico 21 -	Prática de desligar as luzes e o ar condicionado ao ausentar-se do ambiente de trabalho.....	86
Gráfico 22 -	Prática de evitar o uso de tomadas em sobrecarga (extensão e benjamins).....	86
Gráfico 23 -	Prática de aproveitar as condições naturais do ambiente de trabalho (ventilação, luz solar).....	87
Gráfico 24 -	Prática de deixar os acessórios (impressora, estabilizador etc.) do computador desligados quando não está usando.....	87
Gráfico 25 -	Prática de fechar a torneira da pia do banheiro enquanto escova os dentes.....	88
Gráfico 26 -	Prática de imprimir documentos no modo frente e verso.....	89
Gráfico 27 -	Prática de preferir usar mensagens eletrônicas (e-mail) na comunicação evitando o uso do papel.....	89
Gráfico 28 -	Prática de imprimir apenas se necessário.....	90
Gráfico 29 -	Prática de reutilizar folhas de papel que possuem o seu verso em	

	branco, imprimindo no lado não utilizado.....	91
Gráfico 30 -	Prática de substituir o uso de documentos impressos por documentos digitais.....	91
Gráfico 31 -	Prática de utilizar copos duráveis no lugar de copos descartáveis.....	92
Gráfico 32	Prática de quando utilizar copo descartável reaproveitá-lo ao máximo no dia.....	92
Gráfico 33 -	Prática de fazer a destinação dos resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal).....	93
Gráfico 34 -	Prática de fazer destinação adequada a equipamentos eletroeletrônicos.....	94
Gráfico 35 -	Prática de preferir caminhar a usar carro em trajetos curtos no Campus da Universidade.....	94
Gráfico 36 -	Prática de usar o ônibus “circular” em trajetos longos no Campus da Universidade.....	95
Gráfico 37 -	A UFPA entende que a disseminação e adoção de práticas de sustentabilidade trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Documentos analisados na investigação.....	53
Tabela 2 - Categoria, subcategoria de análise.....	56
Tabela 3 - Medidas estatísticas dos servidores da UFPA.....	68
Tabela 4 - Faixa de Tempo em Serviço (Anos) dos servidores da UFPA.....	69
Tabela 5 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q3”, “Q4”.....	98
Tabela 6 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q2”.....	98
Tabela 7 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q12”.....	99
Tabela 8- Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q7”, “Q9”, “Q10”.	99
Tabela 9 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as “Q5”, “Q8”.....	101
Tabela 10 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q14”.....	101
Tabela 11 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q15”.....	102
Tabela 12 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as “Q19” a “Q26”.....	103
Tabela 13 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q28”, “Q30”, “Q31”, “Q32”, “Q33”.....	104
Tabela 14 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q31”, “Q32”, “Q33”.....	105
Tabela 15 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q4”.....	106
Tabela 16 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q9”.....	106
Tabela 17 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q12”.....	107
Tabela 18 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q13”.....	107
Tabela 19 - Tabela de contingência entre a variável “Q12” e as variáveis “Q30” a “Q34”.....	108
Tabela 20 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q19” a “Q28”.....	109
Tabela 21 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q30” a “Q33”.....	110
Tabela 22 - Tabela de contingência entre a variável “Q5” e as variáveis “Q32” e “Q33”.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
CAS	Coordenação da Administração Superior
CMA	Coordenadoria de Meio Ambiente
CMMAD	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
COGERE	Comissão de Gerenciamento de Resíduos
CPPAD	Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CCSS	Comissão da Coleta Seletiva Solidária
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ITEC	Instituto de Tecnologia
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
ONU	Organização das Nações Unidas
PEG	Programa de Eficiência do Gasto Público
PES	Projeto Esplanada Sustentável
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGGR	Plano Geral de Gerenciamento de Resíduos da UFPA
PLS	Plano de Logística Sustentável
SLTI	Secretaria de Logística de Tecnologia e Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problema de Pesquisa	17
1.2	Objetivos	18
1.3	Justificativa	18
1.4	Organização do trabalho	20
2	ABORDAGEM INSTITUCIONAL	21
2.1	Aspecto da Teoria Institucional	21
2.2	Institucionalização	25
2.3	Processos de institucionalização	27
2.3.1	Habitualização.....	28
2.3.2	Objetificação.....	29
2.3.3	Sedimentação	31
3	SUSTENTABILIDADE	33
3.1	Definição e conceitos	33
3.2	Sustentabilidade e Administração Pública	36
3.3	Sustentabilidade e Universidades Públicas	40
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.1	Caracterização da pesquisa	44
4.2	Estratégia de pesquisa	44
4.3	Universo e amostra	45
4.4	Desenvolvimento e coleta de dados	48
4.4.1	Pesquisa documental.....	48
4.4.2	Pesquisa de campo.....	50
4.5	Análise e tratamento dos dados da pesquisa	51
5	O CONTEXTO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	54
5.1	Práticas de sustentabilidade	54
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
6.1	Perfil dos sujeitos da pesquisa	60
6.2	Análises do processo de institucionalização	64
6.2.1	Habitualização	64
6.2.2	Objetificação	69

6.2.3	Sedimentação	75
7	ANÁLISES DOS POSSÍVEIS FATORES DE ASSOCIAÇÃO COM SUSTENTABILIDADE ENTRE OS SERVIDORES.....	88
7.1	Fatores de associação com sustentabilidade entre os docentes.....	88
7.2	Fatores de associação com sustentabilidade entre os técnicos.....	96
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS.....	105
	APÊNDICES.....	112
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO JUNTO AOS SERVIDORES DA UFPA	113

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente tem sido tratada desde a Conferência de Estocolmo em 1972, ganhando destaque na Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992 (Rio 92). O evento revelou que os padrões de produção e consumo alcançavam níveis insustentáveis e colocavam em risco a estabilidade de diversos bens e serviços, sobretudo de países desenvolvidos.

No Brasil, o Governo Federal, engajado nas discussões em construir uma sociedade sustentável, tem exercido uma cobrança dos órgãos da esfera pública, dentre elas, as Instituições de Ensino Superior (IES), por meio de normativas, visando sensibilizar os gestores a inserir o conceito da sustentabilidade no âmbito da gestão pública.

As IES desempenham um papel importante ao ser fonte de conhecimento e exemplo para a sociedade. Entretanto, o grande desafio consiste em transpor o discurso teórico para o campo prático, e que a boa intenção seja transformada num compromisso sólido, já que a adoção de conceitos sustentáveis na gestão institucional exige mudança de comportamento e de práticas (BRASIL, 2009).

De acordo com Lozano (2006), o desafio enfrentado pelas universidades para a implantação da sustentabilidade está em encontrar meios para a adoção eficiente e eficaz dos conceitos de sustentabilidade em políticas de educação, pesquisa, extensão e estabelecimento de um sistema integrante da cultura da Universidade com a sustentabilidade capaz de criar um efeito multiplicador dentro da instituição e na própria sociedade.

Nesse sentido, torna-se imprescindível que as IES comecem a incorporar as práticas da sustentabilidade, seja para iniciar um processo de conscientização da comunidade acadêmica, envolvendo servidores (docentes e técnico-administrativos), discentes e terceirizados, seja para a tomada de decisão organizacional.

Na medida em que as práticas de sustentabilidade são adotadas, as IES passam por mudança no desempenho ambiental e econômico em suas estruturas e rotinas organizacionais, bem como o seu relacionamento com a sociedade. Nesse sentido, acredita-se que a institucionalização das práticas de sustentabilidade seja importante para as instituições públicas.

De acordo com Meyer e Rowan (1977), a adoção de uma estrutura formal por parte de uma organização se dá a partir do que é institucionalizado pela sociedade, ou seja, uma prática de sustentabilidade somente será bem-sucedida se for institucionalizada.

Diante desse contexto, a Universidade Federal do Pará (UFPA), a exemplo do que já acontece em outras instituições no Brasil, vem desenvolvendo ações no intuito de explanar a importância da adoção de uma nova postura socioambiental, para cumprir com o objetivo de transformar a UFPA em uma cidade universitária solidária, ética e sustentável (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ-UFPA, 2011a, p. 79).

Sendo assim, o objeto de estudo desta dissertação é a Universidade Federal do Pará, especificamente o *Campus* Belém da UFPA, o qual foi explorado por fontes de natureza qualitativas e quantitativas, cujas evidências se sustentam na análise documental e no instrumento de coleta de dados.

1.1 Problema de pesquisa

A Universidade Federal do Pará, instituição pública de ensino superior, há muito trata o tema sustentabilidade como estratégia, não só local, mas principalmente regional, por tratar-se de uma questão de sobrevivência e preservação de um planeta mais saudável e seguro para gerações do presente e futuras.

Reconhecida como a maior instituição de ensino superior dos Trópicos Úmidos, a UFPA tem como missão institucional a produção, socialização e transformação do conhecimento na Amazônia, como alavanca para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável (UFPA, 2016a). Em sua missão institucional, é possível visualizar o compromisso da universidade com a gestão pública sustentável.

No entanto, o grande desafio da universidade consiste na necessidade de sedimentar uma nova cultura a partir do estímulo de atitudes, hábitos e práticas que garantam a sustentabilidade como parte do cotidiano institucional, uma vez que congrega uma comunidade universitária composta por 2.693 docentes, 2.344 técnicos administrativos, 40.275 alunos matriculados nos cursos de graduação, 9.572 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação e 7.023 alunos do ensino básico/técnico/tecnológico.

O *Campus* Belém da UFPA, chamado de “Cidade Universitária Professor José da Silveira Netto”, ocupa uma área de 450 hectares, às margens do Rio Guamá, e pode ser comparado a uma cidade de pequena. Nele, são produzidas grandes quantidades de resíduos decorrentes de suas atividades, como papéis, copos descartáveis, plásticos, cartuchos, tonners, lâmpadas fluorescentes, lixo eletrônico entre outros.

O programa coleta seletiva solidária, por exemplo, ainda não conseguiu chegar à sua institucionalização total. De acordo com Almeida (2011), são poucas as iniciativas e adesão ao programa pelas Unidades Acadêmicas e Administrativas, pois elas se limitam às ações individuais, como uma prática que foi implantada, mas ainda não institucionalizada na universidade.

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 da UFPA, há uma necessidade de fortalecimento de campanhas de conscientização sobre sustentabilidade ambiental, para estabelecer definitivamente a cultura na comunidade universitária (UFPA, 2016a).

Assim, face ao exposto, busca-se responder à seguinte pergunta: De que modo tem ocorrido a institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará, *Campus Belém*?

Pode-se supor, por hipótese, que as práticas de sustentabilidade adotadas no *Campus Belém* contribuíram para a mudança de atitude e hábitos antigos para um novo comportamento sustentável.

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo geral: Compreender o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade adotadas pela Universidade Federal do Pará - Campus Belém.

Os objetivos específicos são:

- Identificar as práticas de sustentabilidade adotadas na Universidade;
- Analisar o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade adotadas na Universidade.
- Analisar a opinião de servidores (técnicos e docentes) quanto às práticas de sustentabilidade adotadas na UFPA.

1.3 Justificativa

Nas últimas décadas, as discussões em construir uma sociedade sustentável e justa ganham destaque na gestão institucional em diversas Instituições de Ensino Superior (IES).

Pensar em um futuro ideal para novas gerações significa investir em um processo de consolidação do tema sustentabilidade frente às demandas da sociedade.

No contexto internacional, os estudos de Tauchen e Brandli (2006) apresentam evidências de iniciativas e boas práticas de sustentabilidade nas universidades da Europa, América Anglo-Saxônica e América Latina. Segundo os autores, essas universidades revelam uma preocupação com a sustentabilidade, não só no aspecto do ensino e pesquisa, mas de práticas de funcionamento ambientalmente corretas.

No Brasil, as universidades reconhecem o compromisso que têm em promover, de diferentes maneiras, a questão da sustentabilidade, por meio de exemplos de práticas na gestão dos seus *campi*, ou a um nível mais profundo, incluindo o tema nos currículos acadêmicos. Pode-se destacar a Universidade Federal de Lavras como a universidade mais sustentável do Brasil, conforme o *GreenMetric World University Ranking* referente a 2016 (AGUIAR, 2017).

No que se refere às IES localizadas no Estado do Pará, os estudos de Viegas e Cabral (2015) destacam a Universidade Federal Rural da Amazônia, a Universidade Estadual do Pará e a Universidade Federal do Pará, por apresentarem evidências da inclusão da sustentabilidade, tanto nas ações desenvolvidas no campo do ensino, da pesquisa, da extensão, quanto na gestão institucional.

Percebe-se então, a oportunidade de discutir as práticas de sustentabilidade à luz da teoria institucional, uma vez que já existem ações implementadas na Universidade. Segundo Pereira (2012), a teoria institucional explica os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações.

Considerando que ainda são poucos os trabalhos acadêmicos internacionais e nacionais que tratam sobre a operacionalização do processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade em universidades, a relevância situa-se na possibilidade de contribuir academicamente para o debate mais aprofundado na gestão pública, em especial em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Do ponto de vista prático, este trabalho contribui para identificar ações sustentáveis no âmbito da UFPA e se as mesmas são internalizadas por seus servidores. Nesse sentido, considerou-se viável este trabalho quanto ao acesso para a coleta de dados no ambiente em que o objeto está situado no local da manifestação do fenômeno pesquisado.

E, por fim, justifica-se a iniciativa desse trabalho por considerar que a UFPA, como instituição de ensino, pesquisa e extensão, desempenha um importante papel na Amazônia, ao ser fonte de conhecimento e exemplo para a sociedade.

1.4 Organização do trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro, foi elaborada a contextualização da pesquisa, incluindo o problema de pesquisa, a hipótese, os objetivos, a justificativa e a organização do trabalho.

No capítulo dois, apresenta-se a Abordagem Institucional, explorando, dentre outros elementos, o modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), cujas ideias foram complementadas com as de outros autores.

No capítulo três, são apresentados os conceitos e definições de sustentabilidade. Em seguida, aborda-se a sustentabilidade na Administração Pública. Por fim, apresenta-se a sustentabilidade nas Universidades Públicas.

No capítulo quatro, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, exibe-se a caracterização da pesquisa quanto à sua natureza dos dados, a estratégia quanto aos procedimentos técnicos utilizados. Em seguida, são trazidos o universo e a amostra da pesquisa. Posteriormente, são descritas as etapas para a coleta de dados e, por fim, como será realizada a análise e tratamento dos dados da pesquisa.

No capítulo quinto, apresenta-se o contexto das práticas de sustentabilidade adotadas no âmbito da Universidade Federal do Pará.

No capítulo sexto, apresentam-se as análises dos dados coletados, evidenciando as fases do processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade no âmbito da UFPA.

No capítulo sétimo, por meio de teste qui-quadrado de independência, apresentam-se os aspectos relacionados aos possíveis fatores de associação entre as variáveis da pesquisa de campo.

Por fim, têm-se as considerações finais da pesquisa.

2 ABORDAGEM INSTITUCIONAL

Neste capítulo, apresenta-se a sustentação teórica para este estudo, com o propósito de permitir um melhor entendimento da Teoria Institucional e o processo de institucionalização. Inicialmente, exibem-se os aspectos da teoria institucional. Em seguida, os conceitos de institucionalização. Posteriormente, o processo de institucionalização.

2.1 Aspectos da teoria institucional

A teoria institucional é um dos construtos teóricos mais promissores nos últimos anos, por fornecer contribuições no campo dos estudos organizacionais, ao valorizar propriedades simbólico-normativas das estruturas organizacionais, possibilitando a pesquisa empírica para análise dos elementos do contexto institucional.

De acordo com Silva e Gonçalves (1999), a teoria institucional constitui no:

“resultado da convergência de influências de teóricos da ciência política, da economia e da sociologia, que agrupam em suas proposições a ideia de instituições e de padrões comportamentais, de normas e valores, de crenças e pressupostos, que envolvem indivíduos, grupos e organizações” (SILVA; GONÇALVES, 1999, p. 220).

Segundo Pereira (2012), a perspectiva institucional explica os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações.

Conforme Meyer e Rowan (1977), as organizações são conduzidas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalhos organizacionais prevalentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso, aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado pioneiro da perspectiva institucional nos estudos organizacionais, ao interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e transformam-se em sistemas orgânicos” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p. 1). Ao rejeitar a concepção racionalista e tratar como variáveis independentes as

instituições, Selznick passou a vislumbrar a organização como expressão de valores sociais, destacando sua relação com o ambiente.

Segundo Scott (1987), Selznick via a estrutura organizacional como um veículo adaptável, em reação às características e compromissos dos participantes, bem como a influências e limitações do ambiente externo. Nesse sentido, a perspectiva institucionalista traça o surgimento de distintas formas, processos, estratégias, perspectivas e competências à medida que surgem a partir de padrões de interação e adaptação organizacional, ou seja, tais padrões devem ser entendidos como respostas a ambos os ambientes internos e externos (SELZNICK, 1996, p.271).

O ambiente, enquanto variável de análise organizacional, evoluiu de um enfoque generalista para um enfoque simbólico, saindo de formulações que o identificavam como ambiente tarefa ou fonte de recursos. O ambiente passou a ser considerado não apenas fonte de recurso e depósito de resultados de atividades organizacionais, mas um grupo de elementos que fornece crenças e valores. Dessa forma, a inclusão de elementos simbólicos na construção dos ambientes organizacionais foi importante para a análise das estruturas organizacionais.

As contribuições de Meyer e Rowan (1977) propuseram, em primeira mão, a ampliação conceitual da visão de ambiente em termos técnicos e institucionais, como facetas de uma mesma dimensão.

O ambiente técnico é aquele em que bens e serviços podem ser trocados no mercado e as organizações são recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente e eficaz do trabalho (SILVA; GONÇALVES, 1999). Por sua vez, o ambiente institucional é caracterizado “pela elaboração de regras e exigências a que as organizações individuais devem estar de acordo para que possam receber apoio e legitimidade” (SCOTT, 1987).

Na visão de Carvalho e Vieira (2003), o ambiente técnico e institucional sustentam diferentes racionalidades: num ambiente técnico o “racional” é o que permite às organizações serem eficientes e efetivas ao produzirem bens e/ou serviços aceitos pelo mercado e assim lograr os seus objetivos; num ambiente institucional, por sua vez, a ação racional está representada na capacidade de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional.

A abordagem institucional, ao tratar da relação da organização com seu ambiente, propõe uma adequação aos requisitos ambientais, pois estes são depositários de padrões de legitimidade e essa é, para as organizações, uma oportunidade para assegurar reconhecimento social, incrementar sua rede de relacionamento com a sociedade e, também, reduzir riscos em períodos turbulentos e de incertezas (MEYER; ROWAN, 1977).

Segundo Meyer e Rowan (1977), as estruturas formais têm tanto propriedades simbólicas quanto capacidade de gerar ações. As estruturas podem ser revestidas de significados socialmente compartilhados e então, além das funções objetivas concretas, podem servir para informar um público tanto interno quanto externo sobre a organização (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012).

De acordo com Meyer e Rowan (1977), a adoção de uma estrutura formal por parte de uma organização se dá a partir do que é institucionalizado pela sociedade, o que coloca em cheque a importância das questões internas da organização, como por exemplo, tecnologia.

As estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se em uma atitude isomórfica em relação às instituições sociais (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). Nesse sentido, as organizações incorporam regras e procedimentos na busca por legitimar suas ações frente ao ambiente. Essa busca de legitimidade tende a ser determinante para a adoção de práticas isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Na visão de Rossetto, Rossetto (2005), o isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão, de alguma forma, ajustadas ao ambiente. O ambiente é uma variável de homogeneização organizacional, a partir do momento em que são difundidas práticas e formas de atuação que são institucionalizadas pela comunidade de organizações de um dado campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

DiMaggio e Powell (1983) definem o isomorfismo como um processo que força as organizações ou grupo de organizações a se parecerem, ou seja, enfrentar o mesmo conjunto de condições do mercado com arranjos sociais semelhantes. Por meio dele, organizações assimilam regras institucionais, tornando-as mais homogêneas dentro de seu campo organizacional.

O isomorfismo pode ser competitivo ou institucional. O enfoque da teoria institucional é dado no isomorfismo institucional. Conforme DiMaggio e Powell (1983), existem três mecanismos isomórficos: o coercitivo, o mimético e o normativo.

O isomorfismo coercitivo surge das “pressões formais e informais exercidas sobre organizações das quais elas sejam dependentes e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações estejam inseridas” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 150). Tais pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão ou como um convite para se unirem em conluio. Esse mecanismo tem por base normas, leis e sanções, criadas a fim de evitar conflitos e eliminar diferenças, bem como aspectos relativos à demanda por legitimidade das organizações em um dado campo (SILVA et al., 2003).

O isomorfismo mimético ocorre quando tecnologias organizacionais são pobres, quando objetivos são ambíguos ou quando o ambiente cria incertezas simbólicas, levando as organizações a modelarem-se em outras (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Para Silva et al. (2003), o mecanismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações, em face de incerteza decorrente de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais. Desse modo, a incerteza torna-se uma poderosa força para incentivar a imitação.

A mudança isomórfica por meio de mecanismos miméticos costuma produzir-se quando uma organização, em razão de seus temores tecnológicos, conflitividade em seus objetivos ou exigências institucionais, adota os procedimentos e práticas já desenvolvidas e provadas em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2012).

Já o isomorfismo normativo origina-se na profissionalização. Conforme Carvalho e Vieira (2003) o mecanismo refere-se principalmente a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. A profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais frequentes de pressão normativa e implica em certa tendência isomórfica das organizações (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

Esses processos de mudança isomórfica pressionam o entorno das organizações para que se submetam às regras e normas impostas pelo comportamento geral, que tende às forças institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Logo, sob o prisma da perspectiva institucional, o isomorfismo promove o sucesso e sobrevivência das organizações. Os mecanismos isomórficos são fundamentais para a compreensão da dinâmica da mudança organizacional, sendo visto pelas organizações como uma saída para competir no mercado.

Nessa perspectiva, segundo Tolbert e Zucker (1999), as contribuições da perspectiva institucional atenta para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais, considerando necessário o enriquecimento de análises de aspectos instrumentais com reflexões acerca de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional.

Portanto, as organizações são influenciadas por seu ambiente institucional, e podem apresentar semelhanças em suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente.

2.2 Institucionalização

A Institucionalização, sob a ótica Berger e Luckmann (1998), é o processo central na criação e propagação de grupos sociais duradouros e ações tornadas habituais e aceitas.

Selznick (1972) define institucionalização como o processo de adaptação que ocorre numa organização ao longo do tempo, que reflete sua própria história, construída pelas pessoas que a integram, pelos interesses de diversos grupos e pela maneira pela qual mantém o relacionamento com o ambiente.

Para Meyer e Rowan (1977, p. 341), a “institucionalização envolve o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou fatos passam ao status de regra no pensamento e na ação social”. Sob esse aspecto, a institucionalização pode ser entendida como o ato, efeito ou processo de transformação de alguma coisa em uma instituição.

A instituição, por sua vez, é “o produto natural das pressões e necessidades sociais - um organismo adaptável e receptivo” (SELZNICK, 1972, p.5). Berger e Berger (1998, p. 193) definem “a instituição como um padrão de controle, ou seja, uma programação da conduta individual imposta pela sociedade”.

A instituição se configura como um padrão compartilhado de ações específicas, cotidianas, em esferas da vida social. Na visão de Berger e Berger (1977), a transmissão do padrão, ao longo do tempo, de geração para geração, estabelece a constituição das instituições. Nessa perspectiva, as instituições se configuram como um conjunto articulado de ideias, normas, valores e sentimentos, socialmente estabelecidos, que orientem a ação em campos específicos da conduta humana.

As instituições têm sempre uma história da qual são produtos. Logo, ao se estudar instituições, deve-se compreender o processo histórico que as originou e as influências do meio social.

De acordo com North (1995), a sociedade possui dois tipos básicos de instituições: as formais e as informais. A primeira instituição são as leis da sociedade, regras políticas, jurídicas, econômicas e contratos. A segunda instituição são as tradições, cultura, costumes e valores da sociedade.

Para North (1995), as instituições formais podem mudar com maior facilidade e precisam da ação coerciva do Estado para serem observadas, já as instituições informais são mais difíceis de mudar, podem demorar muito tempo para serem observadas e aceitas pelo povo e não necessitam de ação coerciva do Estado, pois dependem das crenças dos seus adeptos; daí ser lenta e gradual a sua mudança.

Fligstein (2007), entende que :

As instituições são “regras e significados compartilhados (implicando que as pessoas estão conscientes delas ou que elas podem ser conscientemente conhecidas) que definem as relações sociais, ajudam a definir quem ocupa qual posição nessas relações e orientam a interação ao proporcionar os atores quadros cognitiva ou conjuntos de significados para interpretar o comportamento dos outros” (FLIGSTEIN, 2007, p. 64).

Para Berger e Luckmann (1998), as instituições são produtos de uma história sendo impossível compreendermos adequadamente as mesmas sem antes olhar para os processos históricos que lhes deram origem.

É impossível compreender a instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida. Assim, uma instituição – o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização – é definida como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 1998, p.79). Nesse sentido, um conjunto de atores exercendo ações típicas e de rotina caracterizam uma tipificação que, por sua vez, estabelece uma instituição.

Segundo Ventura (2005), a tipificação se refere ao desenvolvimento de definições ou significados compartilhados em relação a esses comportamentos que se tornaram habituais, tornando-se generalizados, ou seja, independentes dos indivíduos específicos que desempenham a ação. E estas tipificações vão ter uma história, vão ser retransmitidas para pessoas que, desconhecendo sua origem, irão absorvê-las como “dados sociais”, como naturais, ou seja, passam a possuir uma realidade própria – processo identificado como exterioridade (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

As instituições são definidas como uma ordem social ou padrão que adquire certo estado ou propriedade. Para Jepperson (1991), ocorre que quando uma prática social é institucionalizada, em determinado contexto, torna-se parte da vida daquela comunidade. Então, institucionalização liga-se à ideia de permanência; assim, a prática que rapidamente é abandonada, que é “dispensada” em resposta a uma nova circunstância ou demanda, não tinha se institucionalizado (SELZNICK, 1996).

Portanto, como conclusão das reflexões apresentadas, verifica-se que a institucionalização é como um processo no desenvolvimento e perpetuação de grupos sociais duradouros nas organizações e ações institucionais tornadas habituais e aceitas. Na sequência, o processo de institucionalização foi aprofundado, apresentando suas fases.

2.3 Processos de Institucionalização

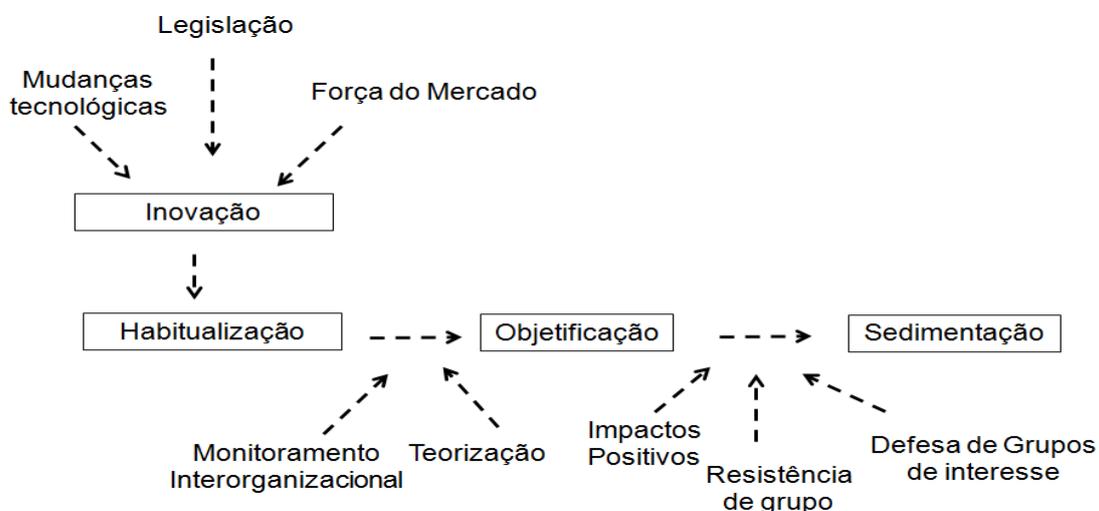
O processo de institucionalização, segundo DiMaggio e Powell (1983), é constituído na adoção de modelos baseados em normas e estruturas, que geram para as organizações mudanças nos valores e nas práticas culturais, processo denominado isomorfismo estrutural, que consiste em uma tendência entre as organizações de possuírem estruturas, modelos, normas e tecnologias similares.

Berger e Luckmann (1998) percebem o processo de institucionalização como um conjunto de ações habituais atribuído ao longo do tempo, e de maneira compartilhada, a um determinado ator ou grupo de atores, que passam a desempenhar papéis no contexto social. As ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se desenvolveram de forma empírica e foram adotados por um ou grupo de atores com o objetivo de resolver problemas recorrentes (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

As autoras Tolbert e Zucker (1999), percebendo a necessidade de um melhor esclarecimento do processo de institucionalização, propõem um modelo dividido em três fases por meio de processos sequenciais chamados de habitualização, objetificação e sedimentação.

A Figura 1, a seguir, demonstra os três estágios do processo de institucionalização e os fatores que são críticos nas fases do processo. Os estágios podem traduzir-se como os vários momentos das novas práticas estruturais que percorrem em uma organização até que possam ser consideradas efetivas ou internalizadas (legitimadas).

Figura 1 - Processos inerentes à institucionalização



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

Observa-se na Figura 1 a inovação como característica marcante da primeira fase do processo de Institucionalização, que conduz à mudança organizacional. Entre os principais fatores, estão: a) as mudanças tecnológicas advindas da reorientação técnica ou tecnológica; b) a legislação representada pelos novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; c) as forças do mercado impulsionadas por fatores econômicos (AGUIAR et al., 2005).

Tolbert e Zucker (1999) afirmam que diferentes organizações, de maneira independente, podem adotar semelhantes inovações ou incorrer em semelhantes mudanças organizacionais, estimuladas por forças causais, como mudanças tecnológicas, legislação e forças de mercado.

De acordo com Ventura (2005), do início do processo até a chegada do estágio da total institucionalização, as organizações que compõem o campo vão respondendo às pressões do processo, de acordo com seus interesses materiais ou simbólicos, dificultando ou facilitando a assimilação da prática. O posicionamento da organização frente à pressão institucional vai depender das características e historicidade da organização e da sua localização no campo organizacional.

Portanto, a institucionalização, sob a ótica de Tolbert e Zucker, descreve a inter-relação dos conceitos de “habitualização” como práticas padronizadas, a “objetificação” como práticas compartilhadas socialmente e transferidas para os ambientes e, por último, a “sedimentação” como transmissão dos hábitos para outros componentes (LIMA, 2008).

2.3.1 Habitualização

A habitualização ou estágio de pré-institucionalização, inicia-se com adoção de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos. É nesta fase que as políticas e procedimentos de uma organização, ou conjunto de organizações, são normatizados em novas estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Na visão de Souza e Freitas (2015), a habitualização compreende a construção de padrões comportamentais para a solução de problemas específicos, bem como soluções adotadas em organizações diversas com ocorrência de isomorfismo mimético, que resultam em estruturas específicas pré-institucionais.

Para Berger e Luckmann (1998, p. 70), “toda atividade humana está sujeita à habitualização”. Qualquer ação repetida frequentemente se constitui em um padrão (hábito) que, pela frequência de repetição, é facilmente executada (rotina), e implica que esse padrão pode ser realizado no futuro (regra) da mesma forma e representar economia de esforço (prática).

Outro aspecto nesta fase é a criação de estruturas. Segundo Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido, em tarefas distintas, e depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas.

Muitas organizações podem adotar determinada estrutura, mas essas serão provavelmente em número menor, limitado a um conjunto circunscrito de organizações similares, possivelmente organizações interconectadas, que enfrentam circunstâncias similares, e que variam consideravelmente em termos de forma de implementação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

2.3.2 Objetificação

A segunda etapa do processo de institucionalização caracteriza-se pelo movimento em direção a um status mais permanente e disseminado, chamado de objetificação ou estágio de semi-institucionalização. Corresponde também ao desenvolvimento de significados sobre o novo arranjo organizacional, ação ou norma e sua difusão entre os membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A objetificação envolve o desenvolvimento de “certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e da crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). O consenso social representa a conformidade coletiva sobre as normas e crenças, como também o atendimento às regras (CAPPELLARI, 2017). Tal consenso, segundo Tolbert e Zucker (1999), pode emergir por meio de dois mecanismos: monitoramento interorganizacional e a teorização.

O monitoramento interorganizacional ocorre quando as organizações utilizam evidências em diversas fontes para avaliar os riscos de adoção da nova estrutura, como por exemplo, mídia, observação direta, cotação acionária etc.

A objetificação da estrutura é, em parte, “consequência do monitoramento que a organização faz dos concorrentes, e de esforços para aumentar sua competitividade relativa”

(TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). Nessa etapa, quando os tomadores de decisão evidenciam que algumas organizações já adotaram a estrutura em questão, com sucesso, a decisão de também adotá-la alastra-se pelas outras, pois terão uma visão prática dos seus custos e benefícios.

Para Ventura (2005), a escolha mais disseminada passa a ser percebida como uma escolha ótima, ou seja, quanto mais organizações adotarem positivamente certas estruturas, menor será o risco da escolha (QUINELLO, 2007).

O mecanismo de teorização ocorre por meio dos denominados *champions* – nomenclatura da literatura de mudança organizacional – que são as pessoas com interesse material na estrutura (VENTURA, 2005). *Chapiom* significa um defensor, protetor que luta por outra ou por uma causa, um líder de projeto, uma liderança incansável por um objetivo ou um projeto (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208).

Segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 208), os *champions* realizam duas grandes tarefas da teorização: (1) a definição de um problema organizacional genérico, que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema; e (2) a justificação de um arranjo estrutural formal particular como a solução para o problema com bases lógicas ou empíricas.

Na percepção de Ventura (2005), os *champions* surgem mais fortemente quando há espaço para inovação na solução do problema, devendo gerar reconhecimento público da existência do problema a ser solucionado por aquele conjunto de organizações e apresentar, com base lógica ou empírica, um arranjo estrutural específico como a solução apropriada para aquele problema, usando casos bem sucedidos como exemplo.

Nessa perspectiva, as duas tarefas de teorização atribuem à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa geral, alavancando a disseminação do modelo estrutural entre as organizações, e tornando-o mais homogêneo e duradouro do que na fase anterior (VENTURA, 2005, p. 46).

Na visão de Lima (2008), ao final desse processo, acontece entre as organizações adotantes de uma solução ou estrutura específica, uma heterogeneidade marcante, ou seja, à medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações, pois a teorização vem trazer legitimidade ao que está sendo proposto, e carecendo, ainda, do trabalho dos líderes defensores para disseminá-la (TOLBERT; ZUCKER, 1991, p. 209).

2.3.3 Sedimentação

A etapa final caracteriza-se pela propagação de suas estruturas por toda organização, chamada de sedimentação ou institucionalização total, a qual representa um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A sedimentação implica em uma bidimensionalidade das estruturas - “largura” e “profundidade” (EISENHARDT, 1988 apud TOBERT; ZUCKER, 1999, p. 209). A primeira dimensão, envolve a propagação das estruturas para todos os indivíduos teorizados como adotantes adequados, enquanto a segunda envolve a perpetuação dessas mesmas estruturas ao longo de um tempo consideravelmente longo. Aqui, o desafio é sua conservação, que pode ser combatida pelos grupos negativamente afetados por ela e também pela falta de resultados positivos a ela associados, ou à dificuldade de demonstrar essa relação - fatos estes que ocorrem na maior parte dos casos (VENTURA, 2005).

Segundo Lima (2008), para que o processo de institucionalização seja total, é preciso que sejam identificados alguns fatores que afetam tanto a difusão quanto a conservação ao longo do tempo das estruturas. Assim, Tolbert e Zucker (1999) identificaram três fatores principais, a saber:

- 1) Impactos positivos correspondem aos resultados demonstráveis associados à estrutura;
- 2) Resistência de grupo, diz respeito, às pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura;
- 3) Defesa de grupo de interesse representa as pessoas que são favoráveis às mudanças na estrutura e têm seu apoio continuado.

Para Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização total da estrutura depende, provavelmente, dos efeitos de uma baixa resistência de grupos de oposição, da promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores, e por fim, a correlação positiva com resultado desejado. Por outro lado, a resistência de alguns grupos poderá limitar a disseminação da estrutura entre organizações identificadas, pela teorização, como adotantes significativos. Mas quando superam estes entraves, a organização está institucionalizada.

Na concepção de Quinello (2007, p. 92), para que ocorra um processo de sedimentação, “há necessidade de que as forças contrárias sejam estrategicamente contidas e que as práticas do modelo em questão sejam atividades legitimadas e aceitas pela maioria dos

agentes”. Ventura (2005) acrescenta que a institucionalização ocorre quando estes entraves são superados.

Ventura (2005) afirma, ainda, que tudo dependerá dos interesses organizacionais e do poder que tem a organização para agir. Nesse sentido, torna-se importante a adequada determinação do campo organizacional e a identificação de quem são os atores e quais são suas forças e interesses.

Portanto, o processo de institucionalização é “uma tentativa de moldar a prática conforme os interesses das organizações ou do campo envolvido no jogo” (VENTURA, 2005, p. 47). Uma vez institucionalizada, a prática continua a atender aos interesses daqueles que a estruturaram no campo - e farão de tudo para assim conservá-la.

3 SUSTENTABILIDADE

Este capítulo tem como objetivo contextualizar os conceitos e definições da sustentabilidade. Em seguida, apresenta-se a sustentabilidade na Administração Pública. Por fim, aborda-se o tema da sustentabilidade e Universidades Públicas.

3.1 Definição e conceitos

Uma das primeiras definições do conceito de sustentabilidade foi apontada por Lester Brown, fundador da *Worldwatch Institute*, no início da década de 1980, que escreveu que uma sociedade sustentável é aquela com a capacidade de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das futuras gerações (CAPRA, 1996).

Na concepção de Hossain (1995), uma sociedade sustentável está alicerçada em uma visão de longo prazo na qual se devem prever as consequências das diversas atividades, a fim de que estas não comprometam o ciclo de renovação dos recursos naturais.

Na visão de Capra (1996), a sustentabilidade é a capacidade de uma sociedade projetar o seu desenvolvimento de tal modo que sua maneira de vida, sua economia, suas instituições e sua tecnologia não interfiram com a inerente habilidade da natureza de manter a teia da vida.

Para Lopes (2011), o conceito da sustentabilidade foi consolidado no Relatório Brundtland, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, como aquele que deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Isso requer que a sociedade esteja “intrinsecamente compatível” com o ambiente. A sustentabilidade pode ser vista como a utilização das necessidades básicas de uma sociedade no presente, sem que as habilidades das futuras gerações de conhecer e satisfazer suas próprias necessidades sejam comprometidos (LOPES, 2011).

Elkington (2012, p. 52) define sustentabilidade como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para futuras gerações”.

Analisando os posicionamentos expostos, nota-se que as definições de sustentabilidade convergem quanto aos aspectos ambientais, econômicos e sociais numa

tentativa de construir um modelo que propicie às gerações futuras as mesmas ou melhores condições de satisfação de suas necessidades disponíveis à geração atual.

Nessa perspectiva, as discussões do tema sustentabilidade ganharam maior difusão no campo dos negócios com o trabalho do economista inglês John Elkington, que apresentou no livro “Sustentabilidade, canibais com garfo e faca”, o modelo *Triple Bottom Line*, dimensionando a sustentabilidade em três aspectos: ambiental, econômico e social. Este modelo ganhou repercussão mundial sendo amplamente aceito nos meios empresariais e acadêmicos.

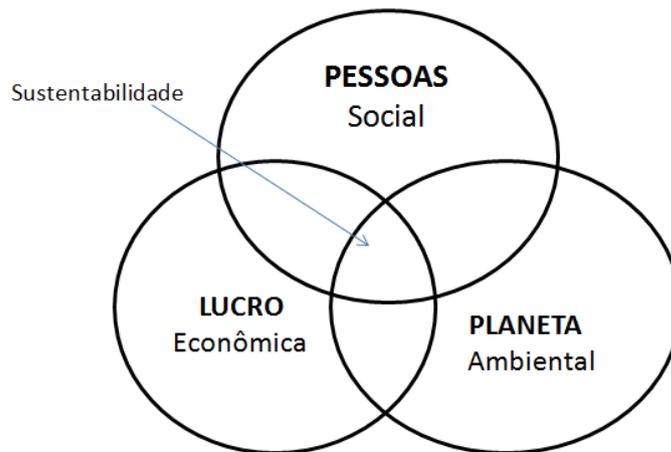
O economista inglês John Elkington criou uma nova maneira de se compreender a sustentabilidade nos negócios, em que as dimensões econômicas, sociais e ambientais estejam em equilíbrio no resultado das organizações. De acordo com esse modelo, uma organização sustentável deve ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável.

Na visão de Lourenço e Carvalho (2013), o *triple bottom line* tornou-se uma importante ferramenta para mensurar a postura das organizações perante a sustentabilidade, tanto internamente, quando as organizações buscam analisar a sua postura sustentável, com a finalidade de mantê-la ou corrigi-la, quanto externamente, sob a análise dos diferentes *stakeholders*, mostrando a necessidade e importância das três dimensões da sustentabilidade.

Por meio desse modelo, tanto sociedade quanto organizações não consideram mais apenas o lucro como questão exclusivamente relevante, devendo um enfoque diferenciado ser dado também aos resultados sociais e ambientais das organizações.

Segundo Elkington (2012), as dimensões do *Triple Bottom Line* também são chamadas três 3Ps: *people, planet e profit*. O pilar *People* (pessoas) aborda o capital humano de uma sociedade ou organização como um todo. Já o pilar *planet* (planeta) está relacionado com o capital natural da sociedade ou da organização. E, por último, o pilar *profit* (lucro), que trata dos resultados econômicos positivos da organização.

Na visão de Elkington (2012), sem estes três pilares a sustentabilidade não se sustenta, e acrescenta ainda que somente o equilíbrio dos aspectos econômicos, ambientais e sociais leva à existência e manutenção da sustentabilidade dentro de uma organização. A figura 2 ilustra a relação de equilíbrio entre as três dimensões para a sustentabilidade.

Figura 2 – Triple Bottom Line

Fonte: Adaptado de Elkinton (2012).

Segundo Elkington (2012), os três pilares podem sofrer interseções. A interseção dos aspectos econômicos e ambientais gera a ecoeficiência, que é a representação da correta utilização dos equipamentos de produção, aplicados à tecnologia, gerando, assim, a redução da degradação do meio ambiente, ou seja, a diminuição dos custos ambientais. A interseção dos aspectos sociais e ambientais gera a justiça ambiental, sendo ela responsável pela equidade intra e intergerações, tendo como consequência a necessidade de investimentos em educação e treinamento para indivíduos e comunidades. Por último, tem-se a interseção dos aspectos econômicos e sociais, que geram a ética empresarial, a forma como a empresa investe e se relaciona com a sociedade, concedendo tratamento igualitário às pessoas (LORENÇO; CARVALHO, 2013).

O tripé da sustentabilidade reflete todo um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deverá focar para criar valor de acordo com seu desempenho e fundamentado, simultaneamente, no pilar econômico, social e ambiental (ELKINGTON, 2012).

Surge, nesse contexto, a oportunidade de as organizações orientarem-se para sustentabilidade, buscando minimizar os impactos sociais e ambientais, adaptando seus produtos, serviços, processos e as suas estruturas organizacionais. Dentre os tipos de organizações em uma sociedade, estão as Instituições de Ensino Superior, foco do trabalho pesquisado.

Desse modo, observa-se que o *triple bottom line* torna-se o conceito fundamental para firmar o compromisso em torno da sustentabilidade organizacional.

3.2 Sustentabilidade na Administração Pública

No Brasil, os reflexos da Conferência de Estocolmo em 1972 estão impressos na Lei nº 6.938/81, instituindo a Política Nacional do Meio Ambiente. Esta Lei é considerada um marco histórico e tem como objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana.

Em 1988, a Constituição Federal dedicou, em seu artigo 225, normas direcionais da problemática ambiental, definindo meio ambiente como bem do uso comum do povo. Ainda na Carta Política, em seu artigo 170, inciso VI, foi consagrada a defesa do meio ambiente como um dos princípios da ordem econômica, que estabelece “a busca pela defesa do meio ambiente, inclusive, mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental de produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação” (BRASIL, 1988, Art. 170, VI, não paginado).

Por sua vez, a Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, marcou o reconhecimento global de que os padrões de produção e consumo, sobretudo de países desenvolvidos, alcançavam níveis insustentáveis e colocavam em risco a estabilidade de diversos bens e serviços.

Nesse cenário, várias normas e regulamentações passaram a disciplinar as questões relacionadas à conservação do meio ambiente, uso dos ecossistemas, educação ambiental, água, patrimônio genético, fauna e flora, entre outras (BRASIL, 2009), dentre as quais se destacam:

- Decreto nº 5.940/2006 - institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, bem como sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis;
- Lei 12.187/2009 - institui a Política Nacional de Mudanças Climáticas;
- Programa Agenda Ambiental da administração Pública em 2009 - instituída com objetivo de sensibilizar os gestores públicos para a importância da questão ambiental, estimulando-os a incorporar princípios e critérios de gestão ambiental nas atividades rotineiras;

- Lei nº 12.349/2010 - que altera o art. 3º Lei nº 8.666/1993 com a inclusão da Promoção do Desenvolvimento Nacional Sustentável como objetivo das licitações;
- Lei 12.305/2010 - institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos;
- Instrução Normativa nº 1/2010 do MPOG - estabelece critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal;
- Lei 12.462/2011 - institui Regime Diferenciado de Contratações Públicas;
- Recomendação CONAMA Nº 12/2011 - indica aos órgãos e entidades do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA a adoção de normas e padrões de sustentabilidade;
- Projeto Esplanada Sustentável em 2012 - composto pela A3P do MMA, Programa de Eficiência do Gasto Público (PEG/MPOG), do Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL/Ministério de Minas e Energia) e da Coleta Seletiva Solidária da Secretaria Geral da Presidência da República, com metas de redução nos gastos e consumos pela administração pública federal;
- Decreto nº 7.746/2012 - Regulamenta o art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP;
- Instrução Normativa Nº 10/2012: MPOG - estabelece as regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável pela administração pública federal bem como suas vinculadas;
- Portaria Nº 23/2015: MPOG - estabelece boas práticas de gestão e uso de energia elétrica e de água nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre o monitoramento de consumo desses bens e serviços.

Tendo em vista os aspectos observados, verifica-se que a Administração Pública possui um papel fundamental para sustentabilidade, pois, além de seu poder normativo, é uma grande consumidora de recursos naturais, bens e serviços e grande geradora de resíduos sólidos.

Nesse sentido, o engajamento das instituições públicas no processo de questões sustentáveis se mostra essencial, pois o Estado é o principal interlocutor perante a sociedade, detentor de responsabilidade e tem papel fundamental de maneira a tornar as ações mais transparentes, promovendo a inserção de critérios de sustentabilidade em suas atividades, integrando as ações sociais e ambientais com o interesse público (BRASIL, 2009).

A implantação de normas e padrões de sustentabilidade no âmbito da Administração Pública passou a ser promovida com a criação Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que consiste em um programa criado em 1999, sob a coordenação do Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Por meio da A3P, o governo federal tenta sensibilizar os gestores públicos para a importância da questão ambiental, estimulando-os a incorporar princípios e critérios de gestão ambiental nas atividades rotineiras. O programa está pautado em cinco objetivos (BRASIL, 2009, p. 33), a saber:

- Sensibilizar os gestores públicos para as questões ambientais;
- Promover o uso racional dos recursos naturais e a redução de gastos;
- Contribuir para os padrões de produção e consumo e para a adoção de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública;
- Reduzir o impacto socioambiental negativo direto e indireto causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida.

Para atingir esses objetivos, estabeleceu-se o desenvolvimento do programa em cinco eixos temáticos, baseados na política dos 5R's (Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar, Recusar consumir produtos que gerem impactos socioambientais significativos), dentre os quais se destacam (BRASIL, 2009):

- Uso racional dos recursos naturais e bens públicos;
- Gestão adequada dos resíduos gerados;
- Qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- Sensibilização e capacitação dos servidores;
- Licitações Sustentáveis.

Embora sua adesão seja de caráter voluntário, o MMA recomenda a utilização, por ser tratar de questões que envolvem a economia de recursos naturais e a redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da gestão adequada dos resíduos,

da licitação sustentável e da promoção da sensibilização, capacitação e qualidade de vida no ambiente de trabalho (BRASIL, 2009).

Outro instrumento regulamentado que propõe diretrizes e conceitos quanto ao tema de sustentabilidade é a Instrução Normativa nº 10 de 12/11/2012 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que estabelece regras para elaboração dos Planos de Logística Sustentável (PLS) na Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e as empresas estatais dependentes, conforme orientações do Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012.

Conforme o art. 2º (BRASIL, 2012), considera-se para fins dessa Instrução Normativa, questões que envolvam a logística sustentável, critérios de sustentabilidade, práticas de sustentabilidade, práticas de racionalização, coleta seletiva e coleta seletiva solidária, resíduos recicláveis descartados, material de consumo e permanente, inventário físico financeiro e, por fim, compra compartilhada.

O PLS é uma ferramenta de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública (BRASIL, 2012).

As estratégias do PLS levam em consideração as dimensões do modelo conceitual de sustentabilidade *Triple Bottom Line* proposto por Elkinton (2012), esboçado no inciso II do art. 2º da Instrução Normativa nº 10/2012 da SLTI/MPOG. Como critérios de sustentabilidade, se têm os “parâmetros utilizados para avaliação e comparação de bens materiais ou serviços em função do impacto ambiental, social e econômico” (BRASIL, 2012, não paginado).

As instituições públicas têm sido motivadas a adotar práticas de sustentabilidade que promovam a mudança de hábitos antigos relacionados a parâmetros de consumo poluidores para um novo comportamento sustentável.

As práticas necessárias para o alcance da sustentabilidade devem ser percebidas como um conjunto único, uma vez que nenhuma ação, de forma isolada, é capaz de propiciar ganhos significativos no enfrentamento dos atuais desafios socioambientais, cada vez mais em evidência, tanto no cenário nacional quanto internacional (BRASIL, 2009).

Na visão de Santos et. al (2016), as práticas de uma gestão sustentável podem ajudar as organizações a evitar perdas e melhorar a qualidade das operações, resultando em ganhos para todos os envolvidos.

O inciso III do art. 2º da Instrução Normativa nº 10/2012 da SLTI/MPOG define práticas de sustentabilidade como “ações que tenham como objetivo a construção de um novo

modelo de cultura institucional visando a inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública” (BRASIL, 2012).

O art. 8º da Instrução Normativa nº 10/2012 SLTI/MP define os temas em que as práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços deverão abranger, tais como:

- material de consumo compreendendo, pelo menos, papel para impressão, copos descartáveis e cartuchos para impressão;
- energia elétrica;
- água e esgoto;
- coleta seletiva;
- qualidade de vida no ambiente de trabalho;
- compras e contratações sustentáveis, compreendendo, pelo menos, obras, equipamentos, serviços de vigilância, de limpeza, de telefonia, de processamento de dados, de apoio administrativo e de manutenção predial; e
- deslocamento de pessoal, considerando todos os meios de transporte, com foco na redução de gastos e de emissões de substâncias (BRASIL, 2012, p. 113).

Do exposto, observa-se que o Governo Federal vem intensificando a criação de instrumentos legais de incentivo aos órgãos e entidades públicas, com o objetivo de construir uma cultura institucional que insira a sustentabilidade como tema central da agenda das políticas pública.

Na visão de Vasconcelos (2015), as práticas socioambientais aplicadas no âmbito do serviço público representam um dos grandes desafios no processo decisório, particularmente no processo de institucionalização dessas ações, de forma a garantir a excelência como um diferencial na Administração Pública, em que os gestores e servidores passam a ser os agentes de mudança.

Assim, tendo em vista a necessidade de adotar a sustentabilidade na administração pública, as universidades públicas também devem integrar esforços visando à prática de ações destinadas à melhoria da utilização racional dos recursos públicos, delineando objetivos que reduzam impactos sobre o meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida.

3.3 Sustentabilidade e Universidades Públicas

Pensar em um futuro ideal para novas gerações significa investir em um processo de consolidação dos conceitos e princípios da sustentabilidade frente às demandas da sociedade. Nesse sentido, as IES desempenham um importante papel para a conscientização de práticas mais sustentáveis ao ser fonte de conhecimento para a sociedade.

A partir da Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, em 1972, emergiram inúmeros signatários de declarações em prol da sustentabilidade, bem como as discussões do papel fundamental das IES na promoção de um mundo sustentável.

Nas contribuições apresentadas por Tauchen e Brandli (2006), as Universidades na Europa, América Anglo-Saxônica e América Latina revelam uma preocupação com as questões sustentável, não só no aspecto do ensino, mas de práticas de funcionamento ambientalmente corretas.

Por sua vez, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, em 1992, reforçou o tema da sustentabilidade no âmbito das IES, principalmente com aprovação da Agenda 21.

Nesse cenário, o Governo Federal, engajado nas discussões em construir uma sociedade sustentável, tem exercido uma cobrança dos órgãos da esfera pública, dentre elas, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), por meio de normativas visando sensibilizar os gestores públicos a inserir o conceito da sustentabilidade no âmbito da gestão universitária.

Em 16 de abril de 2015, o Ministério de Estado de Educação publicou a Portaria n. 370, estabelece que os órgãos e unidades da administração direta do Ministério da Educação, bem como as autarquias, fundações e empresas públicas vinculadas a este Ministério deverão integrar esforços para o desenvolvimento de ações destinadas à melhoria da eficiência no uso racional dos recursos públicos, conforme os seguintes objetivos em seu artigo 1º (BRASIL, 2015):

- Promover a sustentabilidade ambiental, econômica e social na Administração Pública;
- Melhorar a qualidade do gasto público por meio da eliminação do desperdício e pela melhoria contínua da gestão dos processos;
- Incentivar a implementação de ações de eficiência energética nas edificações públicas;
- Estimular ações para o consumo racional dos recursos naturais e bens públicos;
- Garantir a gestão integrada de resíduos pós-consumo, inclusive a destinação ambientalmente correta;
- Melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho
- Reconhecer as melhores práticas de eficiência na utilização dos recursos públicos, nas dimensões de economicidade e socioambientais; e
- Compartilhar experiências práticas de sucesso, instruir, disseminar e promover o desenvolvimento de processos inovadores relacionados à educação e à Administração Pública em geral (BRASIL, 2015, p.14).

Para fins do cumprimento dos objetivos de que trata o art. 1º, os órgãos e entidades mencionados deverão adotar um modelo de gestão estruturado na implementação de ações

voltadas para o uso racional de recursos, em consonância com os programas já existentes no Governo Federal, conforme art. 2º (BRASIL, 2015):

- Programa de Eficiência do Gasto Público - PEG;
- Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica em Prédios Públicos - Procel EPP;
- Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P;
- Coleta Seletiva Solidária; e
- Projeto Esplanada Sustentável – PES (BRASIL, 2015, p. 14).

O Ministério de Estado de Educação lança ainda por meio da Portaria n. 370, de 16 de abril de 2015, o programa “Desafio da Sustentabilidade”, com objetivo de impulsionar a eficiência nos gastos públicos com água e energia elétrica nas Instituições Federais de Ensino (IFES).

Dado o exposto, verificar-se que as universidades públicas têm sido estimuladas a comprometerem-se com a sustentabilidade e a mudarem suas estratégias por conta das exigências da sociedade.

Nessa perspectiva, torna-se indispensável a inserção ações mais sustentáveis nas universidades, seja para iniciar um processo de conscientização em todos os seus níveis, atingindo professores, funcionários e alunos, seja para tomar decisões sobre planejamento, ações ou atividades comuns em suas áreas físicas (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

Um exemplo brasileiro que merece destaque é a Universidade Federal de Lavras (UFLA). Pelo quinto ano consecutivo, a Instituição aparece no UI *GreenMetric World University Ranking* 2016 como a instituição de ensino superior mais sustentável do Brasil, a primeira da América Latina e a 38ª entre todas as universidades participantes (AGUIAR, 2017). A UI *GreenMetric* é um *ranking* internacional que sinaliza os esforços em sustentabilidade e gestão ambiental das instituições de ensino superior em todo o mundo.

Na visão de Chauí (2003), uma universidade sustentável auxilia os estudantes na compreensão da degradação do ambiente, estimula-os a práticas ambientalmente sustentáveis e os sensibiliza para as injustiças.

Com relação às IES na Amazônia, em especial as localizadas no Estado do Pará, também iniciaram um movimento em prol da sustentabilidade. Os estudos de Viegas e Cabral (2015) apresentam evidências de ações desenvolvidas tanto no campo acadêmico (ensino, pesquisa e extensão) quanto na gestão institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Segundo as autoras, percebe-se uma preocupação dos gestores quanto à necessidade de inserir a questão da sustentabilidade na gestão, ainda que esta preocupação esteja revestida de cumprimento das normas legais.

Nessa premissa, a Universidade Federal do Pará tem em sua missão o compromisso de “produzir, socializar e transformar conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (UFPA, 2016b, p. 31). De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA, constituem-se como exemplos de compromisso da gestão com a sustentabilidade institucional: a gestão de resíduos sólidos e perigosos; programa de coleta seletiva de lixo; e a conservação de áreas verdes, os quais tornam-se fundamentais para cumprir com o objetivo de transformar a UFPA em uma cidade universitária solidária, ética e sustentável (UFPA, 2011, p. 79)

Diante desse contexto, a universidade pública, ao implementar a sustentabilidade, mostra para a comunidade acadêmica e para a sociedade como um todo que a adoção das diretrizes sustentáveis promove uma economia de recurso, reduzindo impactos sobre o meio ambiente, que melhoram a qualidade de vida (BRASIL, 2017).

Assim, a adoção de uma prática de sustentabilidade gera mudança de atitude, hábitos, comportamentos e padrões de consumo nas pessoas envolvidas nesse processo. Quando a universidade pública adota uma prática, ela está ensinando e sendo exemplo. Afinal, tudo que ela fizer ou deixar de fazer reflete na sociedade (BRASIL, 2017). Sobre ela estão os olhares de alunos, servidores e da sociedade, observando e aprendendo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Inicialmente, exibe-se a caracterização da pesquisa quanto à sua natureza dos dados e a estratégia quanto aos procedimentos técnicos utilizados. Posteriormente, são trazidos o universo e a amostra da pesquisa. Por fim, são descritos o instrumento de coleta, o tratamento e a análise dos dados.

4.1 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho caracteriza-se como de natureza qualitativa por proporcionar a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado (GODOY, 1995); e quantitativa, na intenção de mensurar opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (FARIA FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Com base nos objetivos pretendidos, este estudo classifica-se como exploratório, por possibilitar maior familiaridade com o problema a ser pesquisado, com vistas a torná-lo mais explícito; e descritivo, pois pretende descrever os fatos e/ou fenômenos de determinada realidade (GIL; 2008).

Quanto à limitação temporal, a investigação realizou-se no período de 2001, início do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, até o ano de 2016, pois o último plano tem vigência até 2025.

O presente trabalho objetiva que os resultados obtidos possam ser utilizados na prática, configurando-se, assim, como uma pesquisa aplicada (FARIA FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

A estratégia para o desenvolvimento da pesquisa está explicada no tópico seguinte.

4.2 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa inicia-se com a revisão da literatura anterior, conduzida pela pesquisa bibliográfica a partir de material impresso e eletrônico, constituído principalmente de livros, artigos científicos e dissertações (DENCKER, 1998), visando à elaboração da plataforma teórica do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Por meio dessas bibliografias, reuniram-se conhecimentos a respeito dos seguintes temas: teoria institucional, processo de institucionalização, sustentabilidade, sustentabilidade e administração pública, sustentabilidade e universidades públicas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, dois tipos de dados foram aplicados neste trabalho – secundários e primários. Em relação aos dados secundários, foram coletados a partir da análise de conteúdo dos documentos externo e interno à UFPA, como fonte de dados, informações e evidências (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Já os dados primários foram levantados a partir da pesquisa de campo com base na aplicação de questionários entre os servidores lotados no Campus Universitário de Belém.

Na perspectiva de dados secundários, a pesquisa documental foi importante para a elaboração da contextualização das práticas de sustentabilidade no âmbito da UFPA. Neste aspecto, corrobora-se a concepção de Berger e Luckmann (1998), ao afirmarem não ser possível entender a institucionalização sem dar a devida atenção ao processo histórico em que foi produzida.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a estratégia de pesquisa que foi aplicada, de acordo com processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), para alcançar os objetivos pretendidos e o problema de pesquisa.

Quadro 1 - Procedimentos utilizados para desenvolvimento da pesquisa

Objetivo Específico	Estágio da Institucionalização	Caracterização das fases	Coleta de dados
Identificar as práticas de sustentabilidade adotadas pela gestão da Universidade.	HABITUALIZAÇÃO	Criação de novos arranjos estruturais para solucionar problemas organizacionais específicos e normatização de políticas e procedimentos	Análise documental e Questionário
Analisar a institucionalização das práticas de sustentabilidade na universidade	OBJETIFICAÇÃO	Difusão da estrutura criada anteriormente para solucionar determinado problema.	Questionário
	SEDIMENTAÇÃO	Propagação das estruturas criada por todos os indivíduos da organização.	Questionário

Fonte: Elaborado pela autora.

Para tanto, a escolha do *locus* de pesquisa foi a UFPA, pela posição de destaque que exerce como uma das maiores instituições públicas de ensino superior, localizada na região Amazônica, com sede em Belém do Pará.

4.3 Universo e amostra

A Universidade Federal do Pará é uma instituição pública de educação superior, organizada sob a forma de autarquia especial. Foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, estruturada pelo Decreto no 65.880, de 16 de dezembro de 1969, modificado em 04 de

abril de 1978 pelo Decreto nº 81.520. Possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com atuação no Estado do Pará e sede e foro legal na cidade de Belém (UFPA, 2016b).

A Universidade Federal do Pará caracteriza-se como universidade *multicampi*, sendo sustentada por seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior. Sua estrutura organizacional está configurada em: Conselhos Superiores, Composição da Reitoria, Outros Assessoramentos, Pró-Reitorias, *Campus*, Unidades Acadêmicas e Unidades Acadêmicas Especiais.

Os Conselhos Superiores são órgãos colegiados em instância superior, que atuam como órgãos de consulta, de deliberação e de recurso no âmbito da UFPA.

A Composição da Reitoria está integrada pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pela Secretaria Geral, pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, pela Ouvidoria-Geral e pelas Assessorias Especiais.

Além das Assessorias Especiais, a Reitoria conta ainda com outros órgãos de assessoramentos como a Procuradoria Geral da Coordenação da Administração Superior (CAS), da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), da Comissão Permanente de Processo Administrativo Disciplinar (CPPAD), dos Órgãos Suplementares e da Prefeitura da UFPA.

As Pró-Reitorias são unidades executivas da Administração Superior da UFPA diretamente subordinadas ao Reitor e encarregadas dos seguintes assuntos: Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Administração, Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Desenvolvimento e Gestão de Pessoal e Relações Internacionais.

O *Campus* é uma unidade regional da UFPA instalada em determinada área geográfica, com autonomia administrativa e acadêmica. Além do campus de Belém, há 11 *campi* instalados nos seguintes municípios: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí.

A Unidade Acadêmica é órgão interdisciplinar que realiza atividades de ensino, pesquisa e extensão, oferecendo cursos regulares de Graduação e/ou de Pós-graduação que resultem na concessão de diplomas ou certificados acadêmicos. As Unidades Acadêmicas são compostas por 14 Institutos, sendo dois nos *campi* do interior e sete Núcleos.

Já a Unidade Acadêmica Especial é órgão de ensino que também realiza atividades de pesquisa e extensão, e cuja natureza é a de experimentação, estágio e complemento da formação profissional em interação com as unidades acadêmicas pertinentes; são elas: a

Escola de Aplicação e os Hospitais Universitários Bettina Ferro de Souza e João de Barros Barreto.

Atualmente, a UFPA é uma das maiores e mais importantes instituições do Trópico Úmido, abrigando uma comunidade universitária composta por 2.693 docentes, 2.344 técnicos administrativos, 40.275 alunos matriculados nos cursos de graduação, 9.572 alunos matriculados nos cursos de pós-graduação e 7.023 alunos do ensino básico/técnico/tecnológico (UFPA, 2017c).

Diante desse contexto, o *Campus* Belém foi selecionado para a realização da pesquisa, devido à sua localização, maior representatividade da população e viabilidade de acesso aos dados. O *Campus* Belém denominado de “Cidade Universitária Prof. José da Silveira Netto”, ocupa uma área de 450 hectares. Localizado no bairro do Guamá, no município de Belém, o *Campus* funciona como sede administrativa e operacional de toda a UFPA.

A população deste trabalho foi composta por 2.712 (N) servidores públicos da UFPA lotados no Campus Belém, distribuídos da seguinte maneira: 1366 docentes e 1346 técnicos administrativos. Nesta população, não foram considerados para a coleta de dados e informações os servidores dos Hospitais universitários e da Escola de Aplicação, por serem Unidades Acadêmicas Especiais.

Tal pesquisa conta com uma amostra probabilística do tipo aleatória, estratificada proporcional, de maneira a garantir uma margem de segurança de 95% e 5% de erro admitido.

A fórmula utilizada para calcular o tamanho da amostra, conforme a Equação 1 (BARBETTA, 2006) foi:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} \quad (1)$$

Em que: N é o tamanho da população e n_0 é a primeira aproximação do tamanho da amostra,

obtido por $n_0 = \frac{1}{E^2}$, sendo E o erro amostral máximo tolerável.

No caso da Amostragem Aleatória Estratificada Proporcional, o cálculo amostral dentro de cada estrato (h) foi definido pela fórmula:

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N} \quad (2)$$

Em que: n é obtido pela Equação (1), N_h é o total populacional do estrato h e N é o tamanho total da população.

A técnica de amostra utilizada para aplicação dos questionários resultou em 348 formulários, sendo 173 a serem aplicados entre os técnicos administrativos e 175 entre os docentes, que integram os grupos investigados nesta pesquisa.

4.4 Desenvolvimento e coleta de dados

Com base nos objetivos específicos pretendidos, a coleta de dados deste trabalho realizou-se em duas etapas. Na primeira, buscou-se identificar as práticas de sustentabilidade adotadas na UFPA, por meio de uma análise dos documentos institucionais disponíveis no *site* da Universidade. Na segunda etapa, deu-se pela pesquisa de campo com aplicação dos instrumentos de coleta de dados junto aos sujeitos envolvidos no objeto pesquisado.

4.4.1 Pesquisa documental

No que tange à pesquisa documental, foram explorados os documentos do Governo Federal (A3P, Instrução Normativa n. 10/2012-MPOG), como parâmetro para de identificar as práticas de sustentabilidade no âmbito da UFPA. Após a leitura do material selecionado, buscou-se sistematizar as ideias, de modo a conduzir as ações sucessivas, num plano de análise (Quadro 2). Na sequência, os dados foram separados e depois categorizados de acordo com a fundamentação teórica, condizentes de acordo com objetivo da pesquisa (BARDIN, 2010).

Quadro 2 - Categorias, descrição e práticas de sustentabilidade

Categoria	Descrição	Práticas
Uso racional dos recursos naturais e material de consumo	Usar os recursos naturais e bens públicos de forma econômica e racional evitando o seu desperdício (BRASIL, 2009).	Consumo de energia elétrica e água, Papel para impressão, Copos descartáveis, Cartuchos e toners.
Gestão adequada dos resíduos gerados	Destinar corretamente os resíduos gerados no ambiente institucional, visando reduzir o consumo e combater o desperdício (BRASIL, 2009).	Resíduos perigosos e químicos, Equipamentos eletrônicos, Resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico).
Sensibilização e capacitação dos servidores	Sensibilizar e capacitar os servidores para adoção de práticas mais sustentáveis, visando a criação de uma nova cultura institucional (BRASIL, 2009).	Campanhas, Curso, Palestras, reuniões.
Licitações Sustentáveis	Adquirir produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/benefício a médio e longo prazo, que gerem menos impactos ambientais ou sociais (BRASIL, 2009).	Compras públicas, Obras Públicas, Contratação de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, foram escolhidos os documentos que compuseram a contextualização das práticas de sustentabilidade no âmbito da UFPA. Posteriormente, o material foi lido e organizado, as categorias foram utilizadas para inferência e, posteriormente, interpretação e análise dos dados (BARDIN, 2010).

Para tanto, os dados para análise documental foram obtidos de várias fontes, como documentos internos à UFPA, principalmente no acervo da Pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), e documentos externos à UFPA, por meio de dissertações, publicações, reportagens em mídias eletrônicas disponíveis no *site* institucional da UFPA.

A Tabela 1, a seguir, apresenta os documentos que retratam a atuação da UFPA no compromisso com a sustentabilidade em uma estrutura universitária *multicampi*.

Tabela 1 - Documentos analisados na investigação

Documentos	Tipo de documento
Site Oficial	Digital (site)
Plano de Desenvolvimento Institucional	Gestão 2001 a 2010 - físico (impresso) Gestão 2011 a 2015 - digital (PDF) Gestão 2016 a 2025 - digital (PDF)
Estatuto e Regimento Interno	Físico (impresso)
Relatórios de Gestão	Exercício de 2011 - digital (PDF) Exercício de 2013 - digital (PDF) Exercício de 2016 - digital (PDF)
Anuário Estatístico	Digital (PDF)
Plano de Logística Sustentável	Digital (PDF)
Plano Geral de Gerenciamento de Resíduos	Digital (PDF)
Dissertação: A gestão dos resíduos sólidos em contextos intraorganizacionais: um estudo a partir da UFPA (ALMEIDA, 2011)	Digital (PDF)
Dissertação Possibilidades e limitações para as compras públicas sustentáveis na Universidade Federal do Pará (CRUZ, 2014)	Digital (PDF)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados coletados e transcritos foram analisados à luz do referencial teórico de acordo com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Segundo Tolbert e Zucker (1999), a análise de conteúdo de materiais escritos pode fornecer indicadores úteis a respeito do estado cultural das estruturas. Nesse sentido, entre as práticas levantadas, verificou-se que estão voltadas para as dimensões da sustentabilidade, algumas mais especificamente para a dimensão ambiental.

No item a seguir, será descrito o instrumento utilizado na pesquisa realizada na UFPA, *Campus* Belém.

4.4.2 Pesquisa de campo

Para a realização da pesquisa de campo, foram utilizados os dados coletados em “primeira mão” pelo pesquisador, de forma original, utilizando-se o questionário. A escolha do questionário se deu pelo fato de ele permitir analisar o nível de institucionalização das práticas de sustentabilidade sobre a perspectiva dos servidores da Universidade.

O questionário foi construído com base no modelo de Lima (2008) e as normas da Instrução Normativa nº10/2012 do MPOG, disposto no Apêndice A. Em relação à forma, foi estruturado com uma introdução resumida explicando o objetivo da pesquisa de Dencker (1998), contendo 35 perguntas.

A estrutura do questionário foi dividida em dois blocos. O primeiro utilizou perguntas fechadas e abertas para obter informações acerca do perfil do sujeito da pesquisa. O segundo bloco contém 35 itens com questões fechadas, e é enquadrado de acordo com a escala de Likert, visando apurar o nível de opinião dos respondentes quanto à institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade.

As questões de 01 a 17 foram estruturadas por meio de uma escala de mensuração de cinco categorias de resposta, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um nível de discordância ou de concordância com cada uma das afirmações (DENCKER, 1998).

Já os itens de 18 a 34 foram estruturados com objetivo apurar o grau de frequência das práticas de sustentabilidade adotadas pelos participantes no ambiente de trabalho. A escala de mensuração constituiu-se de cinco pontos: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre (DENCKER, 1998).

Por fim, o item 35 do questionário foi estruturado por meio de uma escala de mensuração, que exige dos participantes o grau de importância da institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA, variando de “Extremamente importante” a “Não é importante” (DENCKER, 1998).

Após sua elaboração, o questionário foi aplicado durante os meses de agosto a outubro de 2017, via correio eletrônico (e-mail) e impresso. O questionário digital foi elaborado com as ferramentas disponibilizadas pelo Microsoft Office Word e *Google docs*.

Do total de 348 da amostra selecionada, 314 responderam a pesquisa. A pesquisa encontrou dificuldade no retorno dos questionários por parte dos docentes. Várias reiteraões foram feitas ao envio do mesmo. Do total de 175 docentes selecionados, somente 140 responderam os questionários.

Para efeito deste estudo, foram excluídas as questões 16 e 17 do questionário, que trata da percepção dos participantes da pesquisa quanto à dificuldade e motivação para implantação de práticas de sustentabilidade, visto que o número de não respondentes foi alto por parte dos servidores técnicos administrativos.

A forma de análise e tratamento dos dados está explicada no tópico seguinte.

4.5 Análise e tratamento dos dados da pesquisa

Para produzir os resultados do questionário aplicado, de forma quantitativa, utilizou-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21 (versão para

estudantes e pesquisadores) e recursos complementares, utilizando-se de planilhas eletrônicas no software Microsoft *EXCEL*, que viabilizaram a geração de tabelas e gráficos, com todos os dados necessários para uma posterior análise exploratória.

A análise exploratória de dados, também pode ser conhecida como análise descritiva, que envolve o método coleta de dados, caracterização e apresentação de um conjunto de informações de modo a se descrever, de maneira simples e objetiva, as suas características (BERENSON et al.,1996).

Para verificar se existem alguns fatores que podem estar relacionados com os baixos índices de sustentabilidade na UFPA, foi utilizado o teste Qui-quadrado de independência, o qual tem como principal objetivo analisar uma distribuição conjunta de duas variáveis qualitativas, descrevendo assim a associação que pode existir entre elas. Para a realização do teste, se faz necessária a Equação 3 (BUSSAB; MORETTIN, 2005):

$$p_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r p_{ij} \quad (3)$$

Em que p_{ij} é a probabilidade de um indivíduo ser classificado nas categorias i ($i=1, \dots, r$) e j ($j = 1, \dots, s$). Em que seja a probabilidade marginal de um indivíduo a ser classificado em uma categoria i da variável X, e a probabilidade marginal de um indivíduo ser classificado na categoria j da variável Y. E a estatística de teste é dada pela Equação 4.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (4)$$

Em que: χ^2 é o número da estatística de teste; O_{ij} é o valor observado na i - ésima e j - ésima posição; E_{ij} é o valor esperado na i - ésima e j - ésima posição.

Assim, as categorias de análise do teste de independência deste trabalho foram criadas a partir do modelo de Tolbert e Zucker (1999), que propõem o processo de institucionalização em três fases distintas, composto pelos níveis de habitualização, objetificação e sedimentação. Dentro de cada categoria foram criadas subcategorias em consonância com os autores, que são apresentados na Tabela 2.

As subcategorias consideradas foram: inovação, políticas e procedimentos, estrutura (habitualização); difusão da estrutura, consenso social, presença de *champion* e monitoramento interorganizacional (objetificação); resultados positivos, defesa de grupos de interesses, resistência de grupo e continuidade da estrutura (sedimentação).

Tabela 2 - Categoria, subcategoria de análise

Categoria	Subcategoria	Descrição	Variáveis do Questionário
HABITUALIZAÇÃO	Inovação	Ação que produz modificações causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (QUINELLO; NASCIMENTO, 2009).	Q1, Q4
	Políticas e Procedimentos	Os novos arranjos organizacionais adquirem políticas e procedimentos específicos dentro da organização (TOLBER; ZUCKER, 1999).	Q2, Q3
	Estrutura	A forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas diferentes e como essas são coordenadas (MINTZBERG, 2003).	Q12
OBJETIFICAÇÃO	Difusão da estrutura	As formas organizacionais se tornam mais legítimas quando se espalham (DIMAGGIO; POWEL, 1991).	Q7, Q9, Q10
	Consenso social	Quanto maior o grau de institucionalização, menor é a resistência e maior é o consenso social sobre o valor da estrutura (OLIVER, 1991).	Q35
	Monitoramento interorganizacional	Análise das empresas concorrentes a fim de buscarem ações legitimadas (DIMAGGIO; POWEL, 1991).	Q13
	Presença de <i>champions</i>	Um grupo que tem interesse na estrutura pode promover a sua difusão (TOLBER; ZUCKER, 1999).	Q5, Q6, Q8
SEDIMENTAÇÃO	Resultados positivos	É necessária uma relação positiva entre a institucionalização e os resultados (TOLBER; ZUCKER, 1999).	Q11
	Resistência de grupos	A baixa resistência assegura a perpetuação da estrutura no tempo (ZUCKER, 1989).	Q18 a Q34
	Defesa de grupo de interesse	Pessoas que são favoráveis às mudanças na estrutura (TOLBER; ZUCKER, 1999).	Q14
	Continuidade da estrutura	Continuidade histórica da estrutura adotada (TOLBER; ZUCKER, 1999).	Q15

Fonte: Adaptado de Cappellari (2017).

Para a realização do teste, algumas variáveis dos estágios de habitualização, objetificação e sedimentação foram necessárias, para recodificar a escala de mensuração de cinco categorias de resposta: (1) Discorda totalmente; (2) Discorda parcialmente; (3) Não concordo e nem concordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente; e para três: (1) Discorda; (2) Neutro; (3) Concordo.

O próximo capítulo tem como objetivo identificar as práticas da sustentabilidade no âmbito da UFPA.

5 O CONTEXTO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA UFPA

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma breve contextualização das práticas de sustentabilidade adotadas no âmbito da UFPA. Nesta etapa, utilizaram-se dados da pesquisa documental disponíveis no *site* da Universidade. A análise documental desta etapa da pesquisa buscou responder ao primeiro objetivo específico proposto.

5.1 Práticas de sustentabilidade

Por sua importância para a região amazônica, a Universidade Federal do Pará, ao longo dos anos, trata a temática da sustentabilidade como algo estratégico, uma vez que está diretamente envolvida neste contexto (UFPA, 2016a).

A concepção do primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA, gestão 2001 a 2010, pautou como um dos seus princípios básicos o desenvolvimento sustentável como forma de buscar conciliar o “crescimento econômico, com respeito ao meio ambiente, tendo em vista a melhoria dos indicadores de desenvolvimento social” (UFPA, 2001, p. 30).

Em uma visão de futuro, a Universidade já pensava em torna-se referência no ensino, pesquisa e extensão, visando uma “Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa” (UFPA, 2001, p. 29). Naquela época, a Universidade ratificava o discurso dos três pilares proposto por Elkington (2012), ao afirmar que a sustentabilidade organizacional é composta pelos pilares econômico, social e ambiental.

Em 2006, com aprovação do novo Estatuto da UFPA, o tema da sustentabilidade foi normatizado em princípios e finalidades. De acordo com seu estatuto, tem como princípios:

- I. a universalização do conhecimento;
- II. o respeito à ética e à diversidade étnica, cultural e biológica;
- III. o pluralismo de ideias e de pensamento;
- IV. o ensino público e gratuito;
- V. a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- VI. a flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- VII. a excelência acadêmica;
- VIII. a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente (UFPA, 2009, p. 18).

Dentre as finalidades, destaca-se o inciso III do art. 3º do seu Estatuto:

“Cooperar para o desenvolvimento regional, nacional e internacional, firmando-se como suporte técnico e científico de excelência no atendimento de serviços de interesse comunitário e às demandas sociopolítico-culturais para uma Amazônia economicamente viável, ambientalmente segura e socialmente justa” (UFPA, 2009, p. 19).

O Estatuto e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) são instrumentos institucionais que estabelecem a estrutura organizacional desta universidade. Na concepção de Tolbert e Zucker (1999), a normatização das novas estruturas em políticas e procedimentos da organização resulta em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização.

Assim, consciente da importância de seu papel, a UFPA, a partir de 2003, iniciou as primeiras iniciativas voltadas para uma gestão pública sustentável, que se deu com estudo para caracterizar os resíduos sólidos da UFPA, em colaboração com Laboratório de Engenharia Sanitária e Ambiental do Instituto de Tecnologia, o qual foi o ponto de partida para a criação da Coordenadoria de Meio Ambiente (CMA) dentro da Prefeitura Universitária (ALMEIDA, 2011).

A criação da CMA foi idealizada para ser um setor de articulação entre Unidades Acadêmicas e Administrativas, com objetivo de promover e incentivar práticas que resultem na redução de custos, de desperdícios, na utilização racional dos recursos e de efeitos negativos provocados pelas inúmeras atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão na UFPA (CRUZ, 2014).

A CMA tem como competência: “executar projetos de gerenciamento ambiental no âmbito da UFPA; executar Programas de Educação Ambiental no âmbito da UFPA; administrar a coleta seletiva dos resíduos da UFPA; acompanhar o gerenciamento de resíduos perigosos de cada unidade da UFPA; exercer outras atribuições compatíveis com sua área de atividade” (UFPA, 2017a).

Uma das ações realizadas por essa coordenadoria foi o projeto da Coleta Seletiva Solidária, em 2006. Inicialmente, eram recolhidos apenas materiais de papel e papelão; com a promulgação do Decreto Presidencial nº 5.940/2006, criou-se uma comissão nomeada pela portaria nº 3144 de 13/11/07 para implantação da Coleta Seletiva Solidária na UFPA, dando início aos serviços de coleta seletiva no Campus (ALMEIDA, 2011). No entanto, efetivou-se como programa apenas em 2009, com a coleta de materiais de metal, plástico e vidro.

O desafio é grande para a implementação das ações do programa da coleta seletiva solidária na UFPA. Segundo Almeida (2011), ainda são poucas as iniciativas e adesões ao programa pelas Unidades Acadêmicas e órgãos da universidade, pois se limitam a ações individuais. Logo, entende-se que esta é uma prática que foi implantada, mas ainda não institucionalizada na universidade.

No ano de 2008, foi elaborado pela Comissão de Gerenciamento de Resíduos (COGERE) o Plano Geral de Gerenciamento de Resíduos da UFPA (PGGR). Atualmente, ele

é coordenado pela CMA, que tem o objetivo definir as normas e procedimentos na UFPA, de maneira a garantir que as atividades desenvolvidas não venham a degradar o meio ambiente por meio da emissão indevida de resíduos poluentes (UFPA, 2008).

Com a criação do Programa Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) pelo Governo Federal, em 2009, a universidade reforça seu compromisso com a gestão sustentável da Administração Pública ao aderir à Rede da A3P, visando incentivar a formação de grupos de trabalho sobre coleta seletiva e trato de resíduos perigosos (UFPA, 2016a).

De acordo com o PDI 2011-2015, alguns projetos e ações encontram-se em fase de implementação e outros a implementar, os quais tornam-se fundamentais para cumprir o objetivo de transformar a UFPA em uma cidade universitária solidária, ética e sustentável (UFPA, 2011a):

- Modernização da gestão de resíduos sólidos e perigosos (ambientes sociais, acadêmicos, laboratórios e hospitais), que contemple o manejo adequado, intensificando e estimulando a prática da coleta seletiva de lixo;
- Recuperação de bosques e áreas verdes por meio de projetos paisagísticos e de ações que potencializem o melhor uso das paisagens naturais que fazem parte do ambiente da Universidade e que garantam a preservação da sua biodiversidade;
- Criação do Prêmio Camilo Viana com objetivo de estimular e premiar iniciativas de utilização sustentável de recursos ambientais, visando à melhor gestão de recursos renováveis ou não, a redução de consumo e uso racional de: papel, água, energia, combustível, uso de transportes alternativos e demais insumos visando um meio ambiente saudável e ecologicamente equilibrado;
- Definição de uma política de licitações e compras que contemple a utilização de insumos, materiais e equipamentos ecologicamente corretos, que preservem o meio ambiente e a saúde da comunidade;
- Definição do Plano Diretor e de Projetos de Expansão e Urbanização ambientalmente sustentáveis, em sintonia com o Código Florestal e legislação pertinente, que priorizem a preservação do ambiente natural, no qual a UFPA encontra-se inserida;
- Projeto e execução de obras de baixo impacto ambiental e adequado às características climáticas da região, com aproveitamento dos recursos naturais disponíveis na região, como luz solar e água da chuva;
- Manutenção de uma agenda de debate que trate da questão da sustentabilidade socioambiental como estratégica;
- Manutenção de intercâmbio e cooperação com instituições e sociedade visando compartilhar políticas e ações vinculadas ao desenvolvimento socioambiental (UFPA, 2011a, p. 79).

Inaugurado no ano de 2011, o Espaço ITEC Cidadão destaca-se como exemplo de práticas de sustentabilidade. É um lugar de convivência verde na Universidade, que reúne jardins, horta, pomar e dois bosques: o Bosque Camillo Vianna e o Bosque Benito Calzavara, entre o Campus Básico e o Profissional da UFPA. Gerenciado pelo Instituto de Tecnologia (ITEC) da UFPA, o espaço reúne vários projetos interdisciplinares da UFPA, com o objetivo de mostrar à população como tecnologia e sustentabilidade estão intimamente ligadas. Além

disso, objetiva fazer com que a comunidade acadêmica e a população externa passem a frequentar mais os bosques (SANTOS, 2013).

Ainda no ano de 2011, a universidade promoveu campanhas de conscientização da necessidade de proteção do meio ambiente e preservação de recursos naturais voltadas para os seus servidores: “em todos os eventos promovidos pela CMA em parcerias com outros setores da UFPA, sempre buscando prevenir e minimizar os impactos causados por suas atividades ao meio ambiente” (UFPA, 2011b, p.163).

Cabe ressaltar que as ações e práticas de sustentabilidades são cobradas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) desde 2010. A Decisão Normativa do TCU nº 107 27/07/2010 verifica se as aquisições de bens/produtos e contratação de obras e serviços da unidade são baseadas em critérios de sustentabilidade ambiental nos respectivos processos licitatórios (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU, 2010).

Para Meyer e Rowan (1991), as organizações incorporam regras e procedimentos na busca de legitimar suas ações frente ao ambiente. Essa busca de legitimidade tende a ser determinante para a adoção de práticas isomórficas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Nesse sentido, a UFPA tem atendido aos critérios de sustentabilidade ambiental tanto da Decisão Normativa do TCU nº 107 27/07/2010 quanto da Instrução Normativa nº 1/2010 do MPOG (UFPA, 2016b).

No ano de 2012, a Prefeitura da UFPA implementou na semana do calouro, juntamente com Comissão da Coleta Seletiva Solidária (CCSS), o Trote solidário e sustentável intitulado “O Papel do Calouro da UFPA”, com objetivo de arrecadar cadernos, apostilas e outros papéis para destinar às cooperativas de catadores de materiais recicláveis, como forma de contribuir com a consolidação da coleta seletiva solidária (UFPA, 2017b). Além desta ação, existe o Serviço de Orientação Socioambiental (SOS), que visa estabelecer um espaço de comunicação e divulgação entre a CCSS e a comunidade universitária para estimular a corresponsabilidade dentro das Unidades Acadêmicas e Administrativas para a ampliação do Programa Coleta Seletiva Solidária (UFPA, 2013a).

Atualmente, a UFPA não possui política para estimular o uso racional de papel, energia elétrica e água. Porém, em 2013, a universidade aderiu ao Programa Esplanada Sustentável (PES); assim, foram pactuadas metas de redução dos itens relacionados a seguir com seus respectivos planos de ação e resultados mensais registrados no Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (UFPA, 2013b, p. 191):

- 1) **Água:** Realizar campanhas de conscientização a fim de evitar desperdícios, principalmente em prédios que ainda não tenham realizado mudanças em seus sistemas hidráulicos e, revisão total do sistema de abastecimento de água do Campus Sede em Belém;
- 2) **Energia Elétrica:** Realização de estudos sobre a viabilidade de implementação de sistema de automação predial para redução no consumo dos sistemas elétricos e, monitoramento das demandas das unidades e instalação de medidores de energia elétrica;
- 3) **Telefone:** Regulamenta-se o uso de telefonia em relação ao limite de custeio, à distribuição de aparelhos e ao uso particular dos aparelhos;
- 4) **Material de expediente:** Realizar campanhas de conscientização a fim de evitar desperdícios de materiais de expediente, como papel, copos descartáveis, canetas etc., para diminuição do consumo desnecessário. Há também estudos de adoção de sistemas que diminuam o gasto com *tonner* e material gráfico (UFPA, 2013b, p. 191).

A UFPA, no seu cotidiano, tem priorizado temas importantes que pautam as questões sobre a sustentabilidade. Isso pode ser percebido na descrição de sua atual missão institucional: “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (UFPA, 2016a, p. 31).

É sua missão, portanto, gerar, difundir e aplicar o conhecimento nos diferentes campos do saber, visando à melhoria da qualidade de vida do ser humano, aproveitando as potencialidades da região mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão (UFPA, 2016a).

É nessa perspectiva que o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) foi lançado em 2015, de forma a alinhar-se com os objetivos dispostos no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Essa ação correspondeu ao cumprimento da Instrução Normativa nº 10/2012, da Secretaria de Logística da Tecnologia da Informação (SLTI), que apresenta o PLS como uma ferramenta de planejamento e gestão de práticas sustentáveis e a racionalização de gastos e de processos na administração pública federal (UFPA, 2016b).

O PLS da UFPA servirá, ainda, para integrar práticas de sustentabilidade já em curso e as novas, e facilitar o enfrentamento do maior desafio que é a mudança de hábitos e adoção de posturas responsáveis em relação ao meio ambiente e à sociedade, assim como, atitudes focadas no uso racional de recursos naturais, de materiais e serviços e preservação ambiental (UFPA, 2015).

O PLS foi concebido a partir de onze temas: Contratações de Serviço de Vigilância, Monitoramento e Portaria; Eficiência no consumo de água; Coleta Seletiva; Energia Elétrica; Comunicação Institucional; Qualidade de Vida; Capacitação; Consumo de Papel; Consumo de

copos e outros descartáveis; Impressão, cartuchos e reprografia; Materiais de consumo (UFPA, 2015).

Já o atual PDI 2016 a 2025 reafirma o compromisso da universidade com uma gestão pública sustentável, estabelecendo como um de seus objetivos estratégicos a “Promoção da responsabilidade socioambiental”, no sentido de incentivar a inserção de critérios socioambientais por meio de programas, projetos e ações de sensibilização e fiscalização para a comunidade universitária, a partir das unidades acadêmicas e administrativas, pautados nas políticas vigentes no país e nos documentos norteadores, visando a tornar-se uma instituição de referência na gestão ambiental institucional (UFPA, 2016a).

Atenta ao protagonismo que lhe cabe, a UFPA norteia suas ações com base nas diretrizes dos principais programas do Governo Federal, ou seja, inovação organizacional por legislação conforme Tolbert e Zucker (1999), como, por exemplo: o Programa Coleta Seletiva Solidária (Decreto Federal n. 5.940/2006); a A3P; Instrução Normativa nº 01/2010 - MPOG; o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) (Instrução Normativa Nº 10/2012 - MPOG), dentre outros.

Identificando, portanto, as ações adotadas no âmbito da UFPA, observa-se que a instituição corrobora com os apontamentos de Tolbert e Zucker (1999), que diz que a primeira fase do processo de institucionalização (habitualização) inicia-se com adoção de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos.

Assim, considerando o modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), no próximo tópico será apresentada a análise do processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA, Campus Belém.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

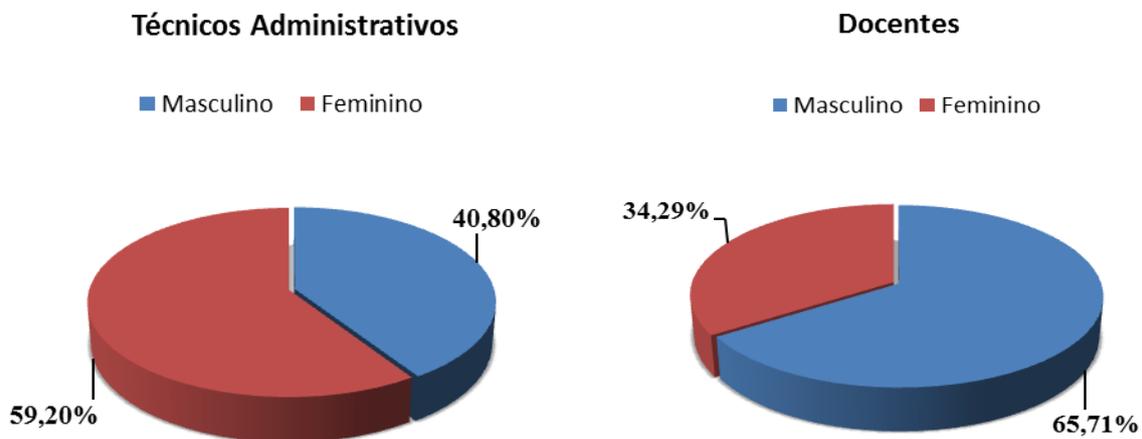
Inicialmente, neste capítulo de apresentação e análise dos resultados, serão apresentadas as informações obtidas pela coleta de dados em relação ao perfil dos sujeitos da pesquisa, correspondendo à primeira parte do questionário. Em seguida, serão apresentadas as análises do processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA, apuradas segundo a escala Likert.

6.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Este tópico se refere à apresentação dos servidores docentes e técnicos administrativos, em relação ao sexo, estado civil, à faixa etária, lotação na universidade, ao nível de escolaridade e ao tempo de serviço.

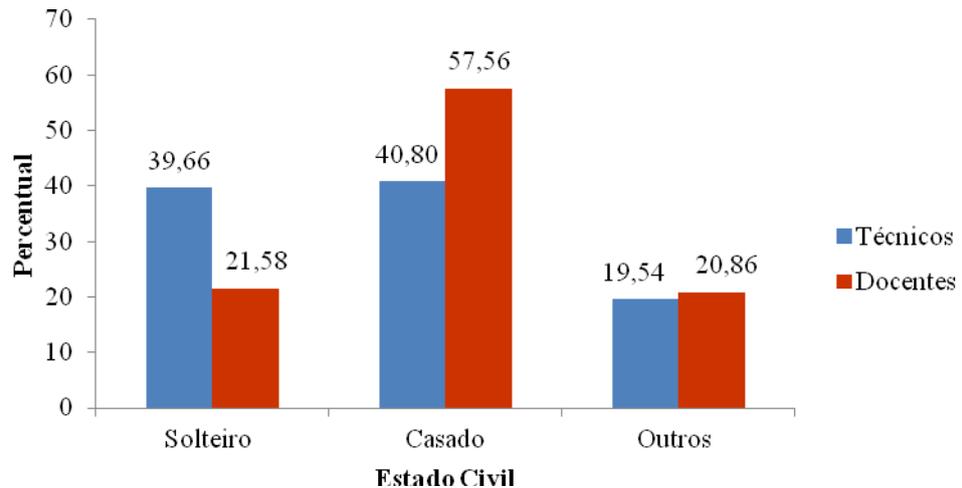
Dentre o grupo pesquisado, observa-se no Gráfico 1 que a amostra entre os docentes ficou dividida em homens (65,71%) e mulheres (34,29%). Já no grupo de técnicos administrativos, verifica-se que ficou distribuída em mulheres (59,20%) e homens (40,80%).

Gráfico 1 - Sexo dos Servidores da UFPA



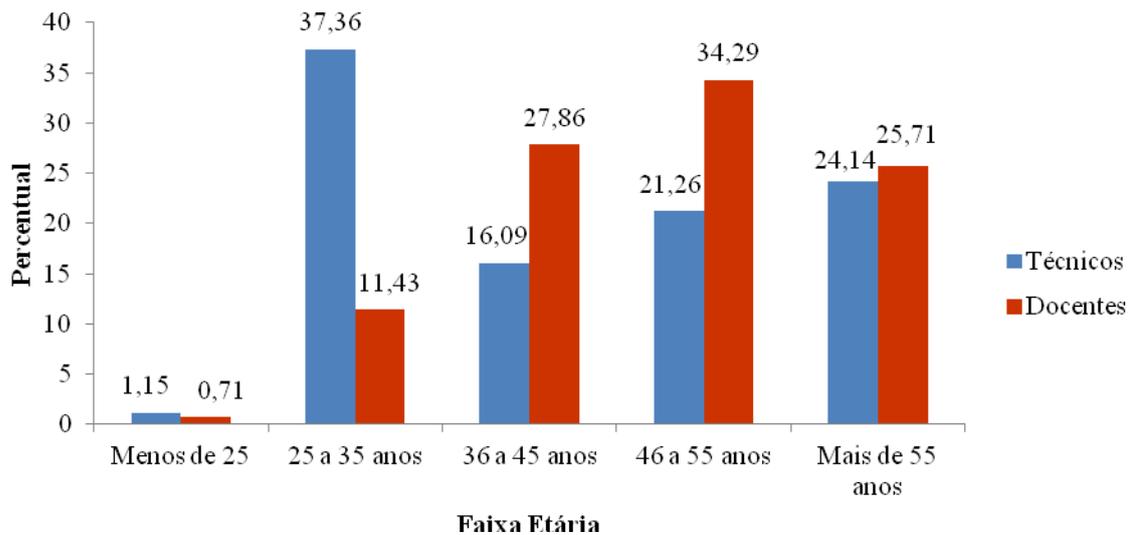
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Conforme demonstrativo no gráfico 2, buscou-se a porcentagem do sexo e do estado civil dos entrevistados; foi visto que 40,80% dos técnicos administrativos são casados, e o público docente 57,55%. Verifica-se que o estado civil é predominantemente movimentado por pessoas casadas.

Gráfico 2 - Estado Civil dos Servidores da UFPA

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

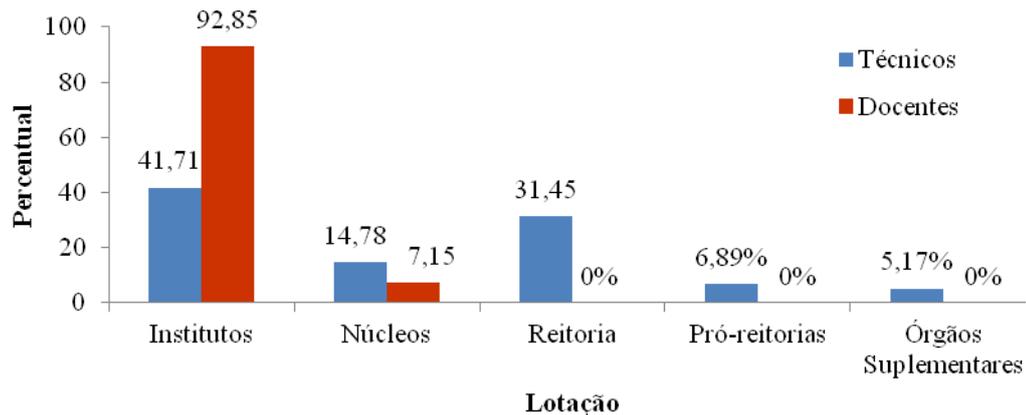
No Gráfico 3, identifica-se a idade dos sujeitos da pesquisa. A maioria dos técnicos administrativos tem idade entre 25 e 30 anos (37,36%); já os docentes estão na faixa etária entre 46 e 55 anos (34,29%). Também é possível visualizar na pesquisa que a porcentagem está bem acirrada, chegando a 24,14% técnicos e 25,71% docentes que possuem a idade maior que 55 anos. A UFPA possui um público jovem de servidores técnicos administrativos, mas também não deixa de se destacar os servidores que já são antigos.

Gráfico 3 - Faixa Etária dos servidores da UFPA

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

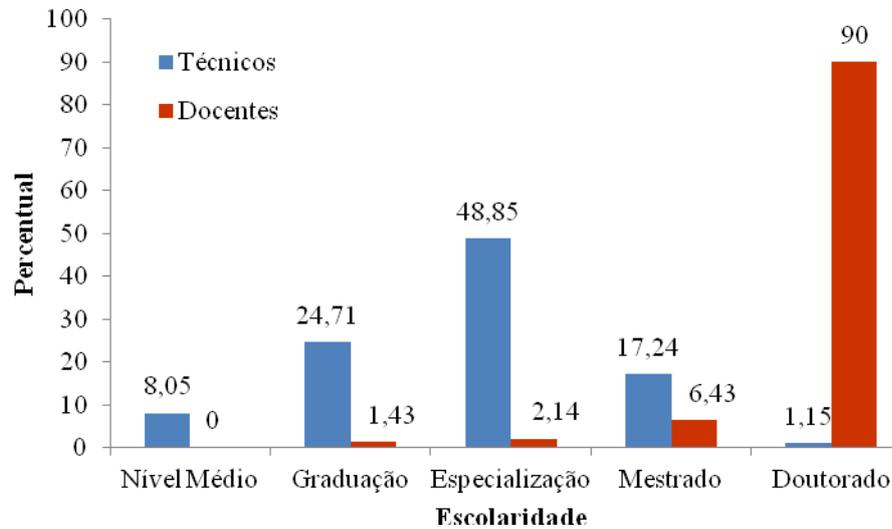
O Gráfico 4 apresenta a lotação dos servidores na UFPA. Observa-se que a maioria dos técnicos (41,71%) e dos docentes (92,85%) pesquisados está lotada nos Institutos. Com isso, chega-se à conclusão que a concentração maior das atividades de ensino, pesquisa e extensão estão nos Institutos da UFPA.

Gráfico 4 - Lotação dos servidores da UFPA



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Quanto à escolaridade, observa-se no Gráfico 5 que a maioria dos técnicos se apresenta com especialização em alguma área do conhecimento (48,85%): Graduação (24,71%); Mestrado (17,24%); somente 1,15% deles dispõe de doutorado. Já o Nível Médio entre os técnicos apresenta porcentagem de 8,05%. Com relação aos docentes, o doutorado predomina para quase todos os profissionais, com 90%; o nível de mestrado, 6,45%. Nota-se que são poucos os profissionais que possuem este curso, também uma baixa porcentagem do nível de especialização (2,14%) e graduação (1,43%). Conclui-se que a UFPA possui em seu quadro de servidores um bom índice de qualificação do corpo técnico administrativo e docente.

Gráfico 5 - Escolaridade dos servidores da UFPA

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Quanto ao tempo de serviço na UFPA, observa-se nas Tabelas 3 e 4 que grande parte dos técnicos tem de 3 a 10 anos de serviço (43,70%), seguido dos que tem 27 anos ou mais (29,90%). A média de tempo de serviços dos técnicos é de aproximadamente 16 anos: o mais novo técnico possui apenas 1 mês de serviço e o mais experiente 51 anos.

Sobre os docentes, observa-se que grande parte tem de 3 a 10 anos de serviço (30,00%), seguido dos que tem de 19 a 26 anos (25,70%). A média de tempo de serviços dos técnicos é de aproximadamente 16 anos, o mais novo técnico possui apenas 1 mês de serviço e o mais experiente de 43 anos.

Tabela 3 - Medidas estatísticas dos servidores da UFPA

Medidas Descritivas	Categoria	
	Técnicos	Docentes
Mínimo	0,08	0,08
Máximo	51,00	43,00
Média	15,56	15,75
Desvio Padrão	13,27	11,11

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Tabela 4 - Faixa de Tempo em Serviço (anos) dos servidores da UFPA

Faixa de Tempo de Serviço	Técnicos		Docentes	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Menos de 3 anos	22	12,60	16	11,40
3 a 10 anos	76	43,70	42	30,00
11 a 18 anos	6	3,40	22	15,70
19 a 26 anos	18	10,30	36	25,70
27 anos ou mais	52	29,90	24	17,10
Total	174	100,00	140	100,00

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

6.2 Análises do processo de institucionalização

De acordo Selznick (1972), a institucionalização, ao longo dos anos, vem acontecendo na organização, e reflete sua história particular, as pessoas que nela trabalham e a adaptação da gestão às mudanças decorrentes de interesses organizacionais. Nessa perspectiva, a institucionalização é o processo de transformação de crenças e ações em regras de conduta sociais aceitas como legítimas, e que perdurem com o tempo (MEYER; ROWAN, 1977).

A institucionalização também pode ser tratada como um conjunto de processos sequenciais: estágio pré-institucional (habitualização); estágio semi-institucional (objetificação); e estágio de total institucionalização (sedimentação) (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Considerando o modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), este tópico tem como objetivo compreender o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade adotadas pela UFPA - Campus Belém.

Na sequência iniciam-se as análises sobre a primeira fase do processo de institucionalização.

6.2.1 Habitualização

Neste estágio, a organização desenvolve comportamentos padronizados para a solução de problemas específicos, ou seja, origina novos arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos e a normalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização. Essa nova estrutura se desenvolverá de forma

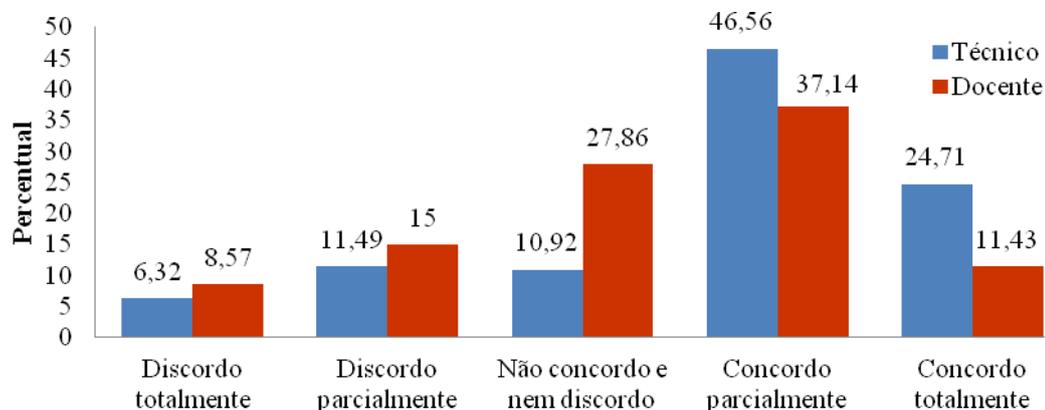
heterogênea, significando, a princípio, que a organização como um todo tentará se moldar às novas condições ambientais (GARCIA, 2011).

Dentro da categoria habituação, foram consideradas três subcategorias para análise dos resultados, a saber: inovação; estrutura; e políticas e procedimentos.

A inovação contempla as ações que produzem modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços (QUINELLO; NASCIMENTO, 2009). Nesse sentido, os sujeitos da pesquisa responderam as questões do questionário relacionadas aos gráficos 6 e 7.

No Gráfico 6, os sujeitos da pesquisa foram questionados se a UFPA busca em sua missão institucional a construção de uma nova cultura voltada para a sustentabilidade. Observa-se que 46,56% dos técnicos e 37,14% dos docentes concordam parcialmente com esta ideia, demonstrando que a Universidade tem buscado sedimentar seu compromisso com responsabilidade social e ambiental, o que pode ser percebido por seus servidores nos dados coletados.

Gráfico 6 - A UFPA busca em sua missão institucional a construção de uma nova cultura voltada para a sustentabilidade

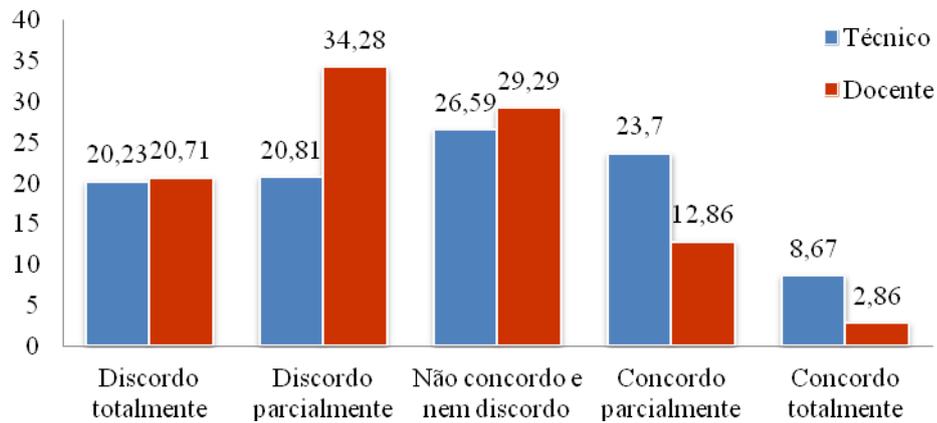


Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Conforme o Gráfico 7, buscou saber o grau de concordância dos servidores se a UFPA adquire produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo, que gerem menos impactos ambientais ou sociais. Nota-se que houve uma discordância parcialmente, 20,81%, e não concordam e nem discordam 26,59% da parte dos técnicos. Esses números demonstram que a maioria desconhece.

Com relação aos docentes, houve uma discordância parcialmente, 34,28%, enquanto apenas 2,86% concordaram totalmente com a ideia. Esses números demonstram que os docentes entendem que a UFPA não adquire produtos e serviços sustentáveis. Conclui-se que a aquisição de produtos e serviços sustentáveis como uma inovação para a institucionalização das práticas ainda não é tão visível.

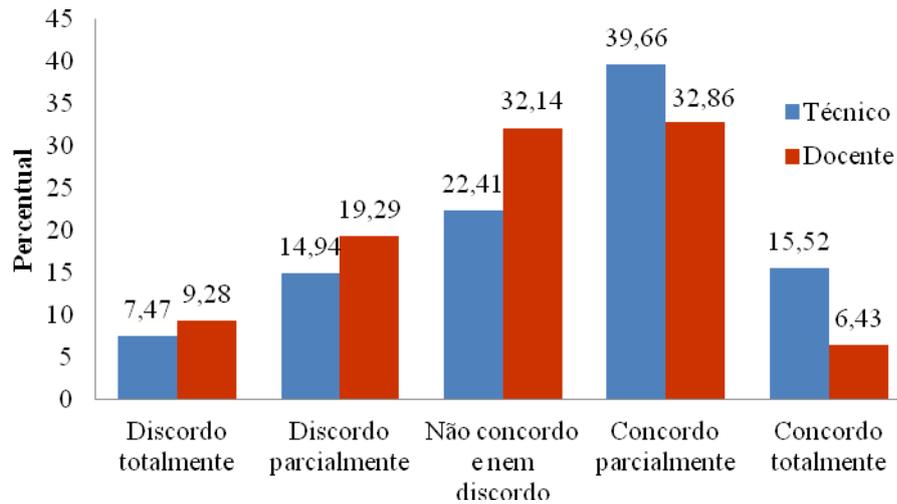
Gráfico 7 - A UFPA adquire produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/ benefício a médio ou longo prazo, que gerem menos impactos ambientais ou sociais



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

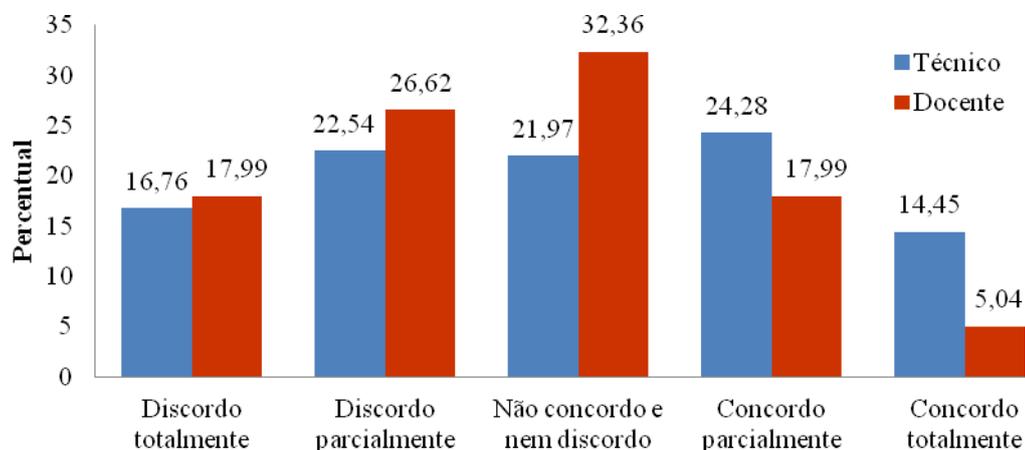
Esclarecido este aspecto, foram investigadas as **políticas e procedimentos** adotados na UFPA, pois é por meio deles que acontece a normalização dos arranjos organizacionais (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse sentido, os sujeitos da pesquisa responderam as questões do questionário relacionadas aos gráficos 8 e 9.

De acordo com Gráfico 8, os servidores foram questionados se a UFPA desenvolve práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Nota-se que 39,66% dos técnicos e 32,86% dos docentes concordam parcialmente com a questão, demonstrando uma insegurança por parte da maioria dos servidores.

Gráfico 8 - Práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Além do planejamento estratégico, a UFPA também conta com outras políticas e procedimentos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, como, por exemplo, o Plano de Logística Sustentável da UFPA (PLS). O Gráfico 9 apresenta o grau de concordância dos servidores em relação à divulgação dos objetivos, metas e ações das práticas de sustentabilidade estabelecidas no PLS, de forma transparente. Na visão dos respondentes, 54,33% dos servidores pesquisados, não concorda nem discorda. Conclui-se que, ainda há dúvidas com relação à divulgação de forma transparente e o PLS requer um pouco mais de divulgação junto à comunidade universitária.

Gráfico 9 - Divulgação dos objetivos, metas e ações das práticas de sustentabilidade estabelecidas no Plano de Logística Sustentável da UFPA, de forma transparente

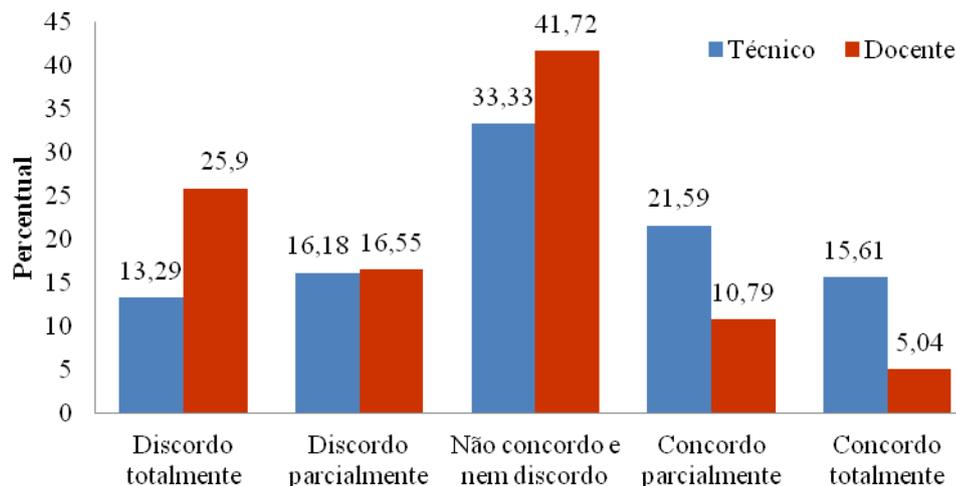
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Outro aspecto a ser analisado na categoria do primeiro estágio do processo de institucionalização foi a subcategoria **Estrutura**. De acordo com Mintzberg (2003, p. 12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma do total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois, como a coordenação é realizada entre tarefas”.

Conforme o Gráfico, 10, 33,53% dos técnicos não concordam e nem discordam, 21,59% deles concordam parcialmente e 15,61% discordam totalmente. Na opinião dos docentes, 41,72% não concorda e nem discorda, 5,04% deles concordam totalmente e 25,90% discordam totalmente.

Pode-se concluir que o setor responsável (Coordenadoria de Meio Ambiente da Prefeitura Universitária) não é conhecido pela maioria dos sujeitos pesquisados, o que desfavorece o trabalho desenvolvido pela referida área.

Gráfico 10 - Existência de um setor responsável que dá suporte às práticas de sustentabilidade



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Do exposto, as subcategorias analisadas se referem à habitualização – inovação, estrutura e políticas e procedimentos – e descrevem a opinião dos sujeitos da pesquisa para esta categoria. Com isso, pode-se inferir que as práticas de sustentabilidade já estão habitualizadas na UFPA, Campus Belém.

Concluída a análise do processo de pré-institucionalização, parte-se para a segunda fase do processo de institucionalização.

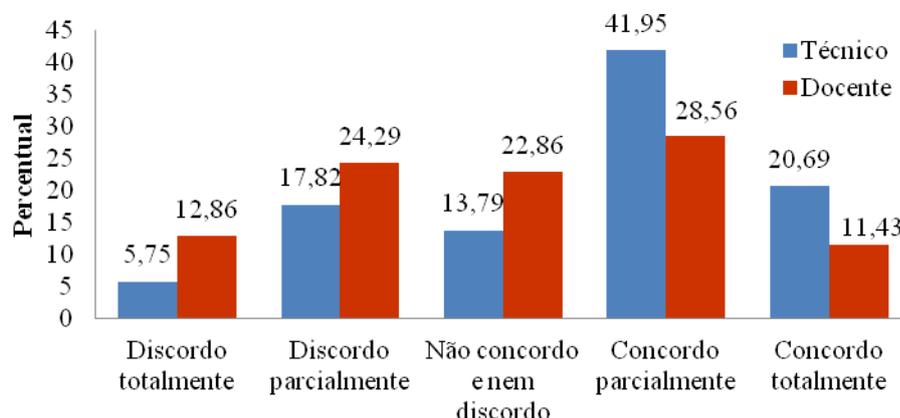
6.2.2 Objetificação

Na fase de objetificação, ocorre a propagação de uma determinada estrutura que conduz a um *status* mais permanente e disseminado. Representa o desenvolvimento de significados sobre o novo arranjo organizacional, ação ou norma, e sua difusão entre os membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesta categoria, foram analisadas quatro subcategorias: difusão da estrutura; consenso social; monitoramento interorganizacional; e presença de *champions*.

A **difusão da estrutura** é primeiro aspecto analisado. Para que as novas estruturas sejam institucionalizadas, se torna necessária sua difusão, ou seja, as formas organizacionais se tornam legítimas quando se espalham (DIMAGGIO; POWEL, 1991). Neste sentido, os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre as questões Q7, Q9 e Q10 do questionário.

Quanto à opinião dos servidores se a UFPA viabiliza iniciativa de resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico), de maneira a sensibilizar a comunidade interna para as questões dos resíduos produzidos no dia a dia, Gráfico 11 revela que há uma concordância total (20,69%) e concordância parcial (41,95%) da maioria dos técnicos. Já entre os docentes, houve uma concordância total de 11,43% e concordância parcialmente de 28,56%. Conclui-se, portanto, a maioria dos sujeitos da pesquisa reconhece, parcialmente, que a UFPA viabiliza iniciativas sobre resíduos sólidos recicláveis, o que favorece atuação do programa da coleta seletiva solidária.

Gráfico 11 - A UFPA viabiliza iniciativas de resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico)

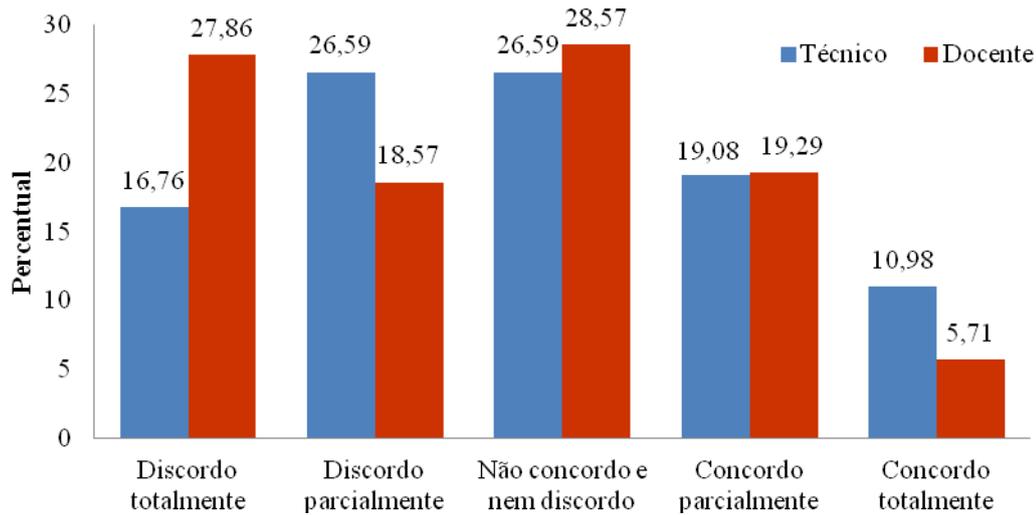


Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Quanto à opinião dos sujeitos da pesquisa, a ideia da UFPA é viabilizar iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional.

De acordo com os dados apresentados no Gráfico 12, pode-se observar que a maioria dos servidores entende que a UFPA não viabiliza iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional: 26,59% dos técnicos discordaram parcialmente e 27,86 dos docentes discordam totalmente com a ideia.

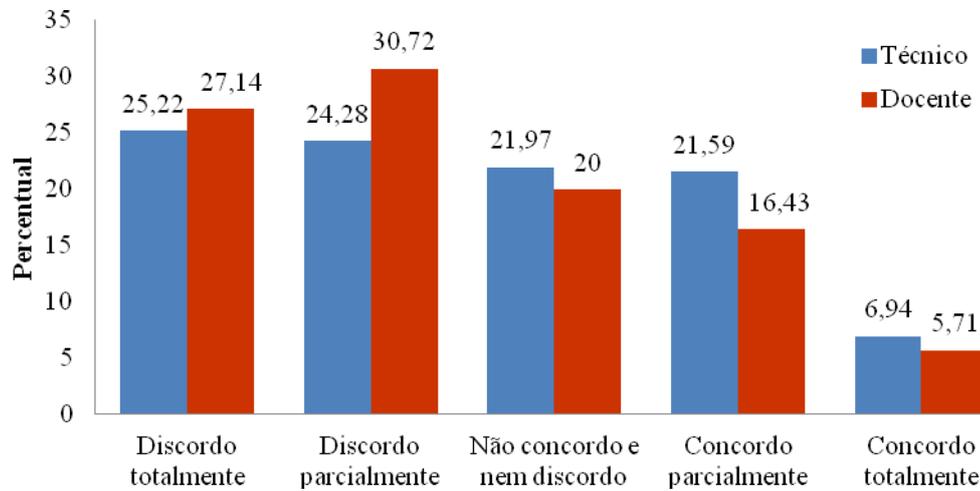
Gráfico 12 - A UFPA viabiliza iniciativas de destinação corretamente dos resíduos perigosos e químicos



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Conforme o Gráfico 13, os servidores foram questionados se a UFPA viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (Computadores, telefones etc.) gerados no ambiente organizacional. Neste caso, houve discordância total da maioria dos técnicos (25,22%), enquanto que somente 6,94% concordaram totalmente com a ideia. Quanto à opinião dos docentes, houve discordância parcial da maioria deles (30,72%), enquanto que somente 5,71% concordaram totalmente com a ideia. Neste ponto, demonstra-se que as ações que envolvem a destinação dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos refletem o desconhecimento da ação e requerem maior visibilidade.

Gráfico 13 - A UFPA viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos

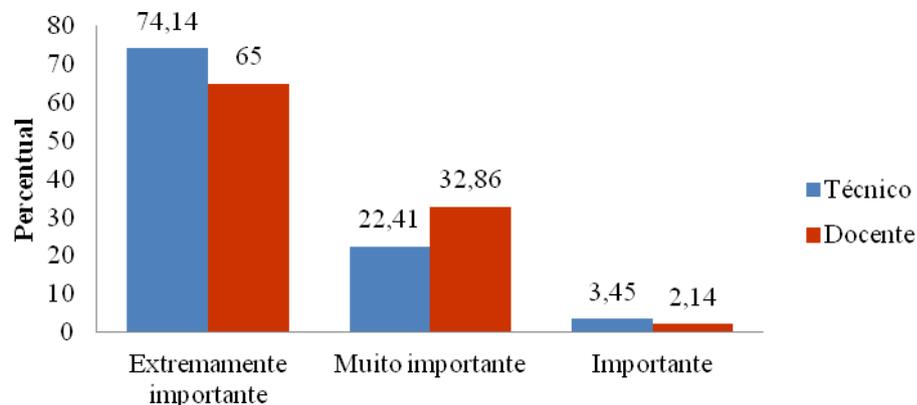


Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Na sequência, foi analisada a necessidade de **consenso social** entre os servidores da UFPA sobre o valor da estrutura e a sua adoção. Essa subcategoria representa a conformidade coletiva sobre as normas e crenças, assim como o atendimento às regras. Nesse aspecto, os sujeitos da pesquisa foram questionados sobre a questão Q35 do questionário.

Em relação aos dados apresentados no Gráfico 14, pode-se inferir que a maioria dos servidores classifica a institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA como de extrema importância. Há, portanto, o reconhecimento do grupo pesquisado com 74,14% dos técnicos e 65% dos docentes que acreditam que as práticas são relevantes para Universidade.

Gráfico 14 - Importância da institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA

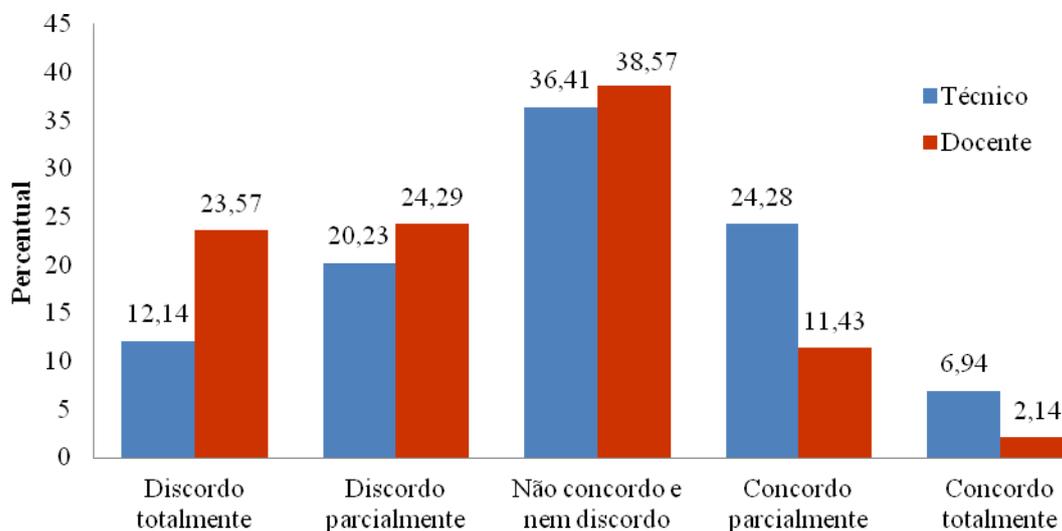


Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Outro aspecto observado foi o **monitoramento interorganizacional**, por meio do qual são realizadas análises das empresas concorrentes, a fim de buscar ações legitimadas (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Nesse aspecto, os respondentes foram questionados se a UFPA busca em outras instituições propostas na área de práticas de sustentabilidade e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.

No Gráfico 15, observa-se que a maioria dos técnicos não concorda e nem discorda com a ideia (36,41%) e 24,28% deles concordam parcialmente. Quanto à opinião dos docentes, a maioria deles não concorda e nem discorda com a ideia (38,57%) e 24,29% deles discordam parcialmente. Conclui-se que o índice de indecisos do grupo de docentes está bem próximo ao de discordo parcialmente, sugerindo ser necessária maior visibilidade quanto a essa questão. Porém, o índice de indecisos do grupo de técnicos está bem próximo ao de concordo parcialmente; com isso, pode-se inferir que estes percebem um pouco mais as ações da UFPA nessa questão.

Gráfico 15 - A UFPA busca, em outras instituições, propostas na área de práticas de sustentabilidade e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos

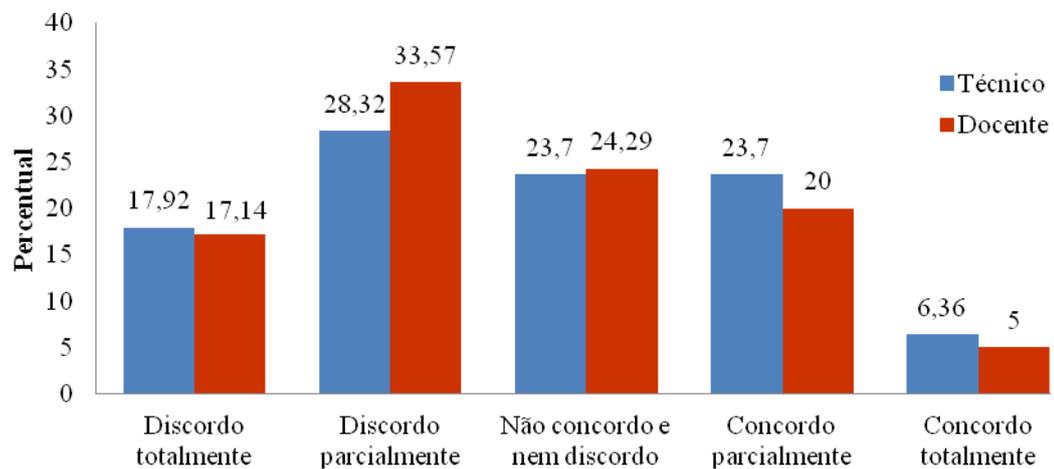


Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Outro aspecto analisado foi a presença de *champions*. Segundo Quinello e Nascimento (2009), os *champions* são um conjunto de indivíduos que tem interesse em promover a difusão da estrutura ou que desempenham o papel de defensores das práticas a serem implementadas. Neste aspecto, verificou-se o grau de concordância dos sujeitos da pesquisa sobre o papel da UFPA como *champion* na promoção de capacitação, campanhas de conscientização, palestras etc.

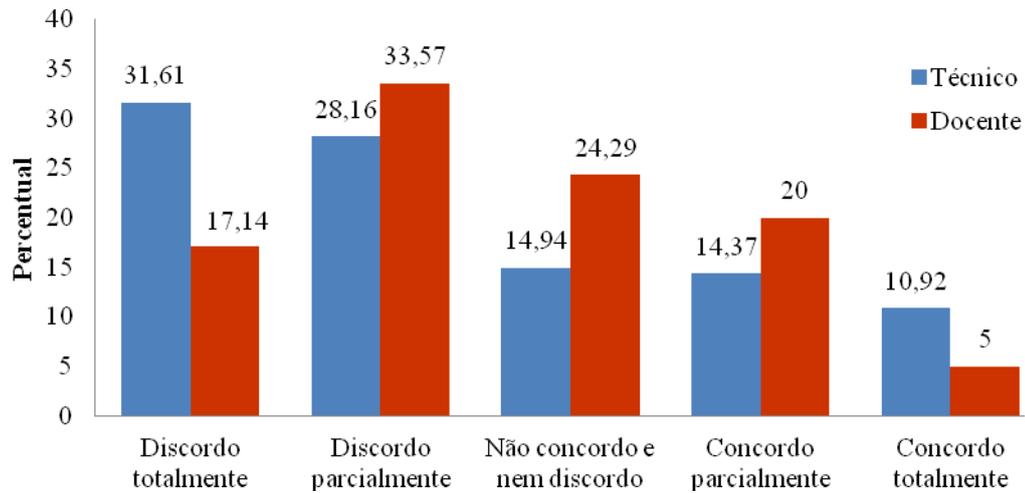
Os sujeitos da pesquisa foram questionados se a UFPA promove capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explicar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável. Quanto à opinião dos técnicos, no Gráfico 16, constata-se que 28,32% discordam parcialmente e somente 6,36% concordaram totalmente. Em relação aos docentes, houve uma discordância parcialmente da maioria (33,57%), em que somente 5% concordaram totalmente com a ideia. Conclui-se que a UFPA precisa incentivar o protagonismo e a reflexão crítica dos servidores sobre o tema sustentabilidade, visando à mudança de atitudes e hábitos de consumo da instituição (BRASIL, 2009).

Gráfico 16 - A UFPA promove capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explicar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável



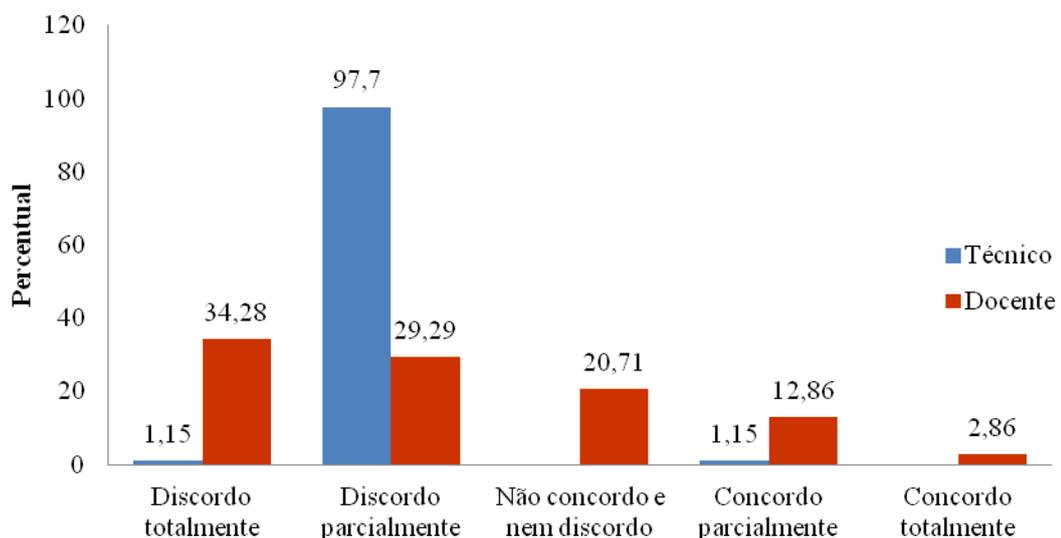
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Os sujeitos da pesquisa foram questionados se a UFPA promove campanha de conscientização do uso racional de energia elétrica e água. Conforme o Gráfico 17, 31,61% dos técnicos discordaram totalmente e 10,92% concordaram totalmente com a ideia. Quanto à opinião dos docentes, 33,57% discordaram parcialmente, enquanto que somente 5% concordaram totalmente com a ideia. Conclui-se que os resultados obtidos corroboram com Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025 da UFPA, quando afirma que há uma necessidade de fortalecimento de campanhas de conscientização sobre sustentabilidade ambiental para estabelecer definitivamente a cultura na comunidade universitária (UFPA, 2016b).

Gráfico 17 - A UFPA promove campanha de conscientização do uso racional de energia elétrica e água

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

De acordo com o Gráfico 18, os sujeitos da pesquisa foram questionados se a UFPA promove campanha de conscientização sobre a importância do uso econômico de material de consumo (papel para impressão, copos descartáveis, cartuchos e toners). Observa-se que 97,70% dos técnicos discordaram parcialmente, enquanto que, 34,28% dos docentes discordaram totalmente. Neste ponto, o índice de discordância é alto, o que demonstra maior visibilidade de campanhas sobre o uso econômico de material de consumo, principalmente para o corpo técnico-administrativo da Universidade.

Gráfico 18 - A UFPA promove campanha de conscientização sobre a importância do uso econômico de material de consumo (papel para impressão, copos descartáveis, cartuchos e toners)

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Do exposto, as subcategorias analisadas na segunda fase foram: presença de *champions*; consenso social; monitoramento interorganizacional; e difusão da estrutura.

A difusão da estrutura na Universidade encontra-se ainda de forma moderada. Os servidores reconhecem parcialmente as iniciativas sobre a destinação adequada dos resíduos recicláveis. Porém, não percebem as iniciativas relacionadas à destinação dos resíduos (perigosos, químicos, eletroeletrônicos) gerados na UFPA.

O monitoramento interorganizacional ainda está em patamares baixos de institucionalização. Não se percebe na UFPA uma preocupação em monitorar outra Universidade, até mesmo outras Unidades Acadêmicas ou Administrativas do Campus. A UFPA buscou informações e parceria externa ao aderir à Rede da A3P, e internamente com outros setores da UFPA, por meio da CMA.

Quanto ao Consenso Social, os dados mostraram que a resistência em si não é tão perceptível; acredita-se que há um consenso dos servidores sobre a extrema importância da institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA.

A presença dos *Champions* na UFPA se apresenta insuficiente para que a estrutura das práticas de sustentabilidade se difunda e se amplie bem mais na Instituição, e as campanhas que envolvem o tema da sustentabilidade na gestão pública requerem maior visibilidade.

Concluída a análise do processo de semi-institucionalização, parte-se para a última fase do processo de institucionalização.

6.2.3 Sedimentação

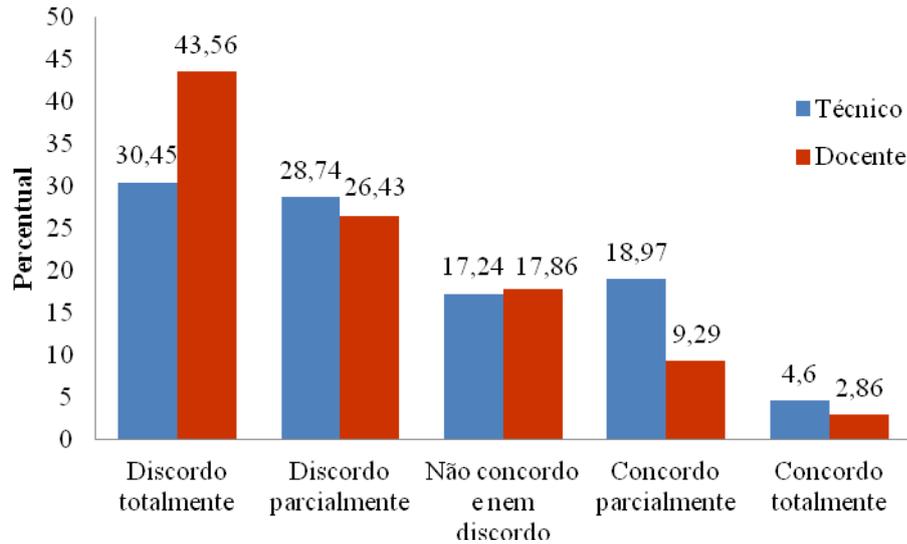
A terceira fase do processo de institucionalização conduz à institucionalização total da estrutura, e é conhecida por sedimentação. Este estágio é marcado pela continuidade histórica da estrutura adotada por todo o grupo de atores teorizados, além da sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Esta categoria se subdivide em quatro subcategorias: resultados positivos, resistência de grupos, defesa de grupo de interesse e continuidade da estrutura.

Os **resultados positivos** representam a relação positiva entre a institucionalização e os resultados obtidos por sua adoção (TOLBER; ZUCKER, 1999). Eles servem para impulsionar a difusão e a manutenção da estrutura, pois, em situação contrária, uma relação positiva fraca entre uma estrutura e os resultados desejáveis pode ser suficiente para afetar a

“difusão e a manutenção das estruturas, especialmente se seus difusores continuarem envolvidos em suas teorização e promoção” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208).

Conforme o Gráfico 19, pode-se inferir que na opinião dos sujeitos da pesquisa, 30,45% de técnicos e 43,56% de docentes discordaram totalmente que a UFPA demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de sustentabilidade.

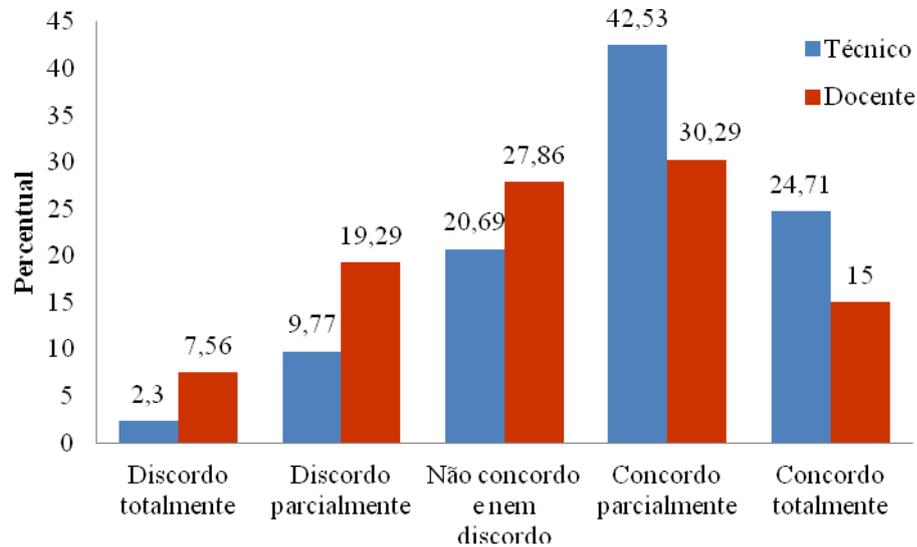
Gráfico 19 - A UFPA demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de sustentabilidade



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

De acordo com o Gráfico 20, os sujeitos da pesquisa foram questionados se a universidade demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de sustentabilidade, e sobre a UFPA comprometer-se com o desenvolvimento da sociedade por meio de projetos/ações como a coleta seletiva de lixo, o trote solidário e sustentável, entre outros. Observa-se que do grupo de técnicos administrativos, 42,53% dos respondentes concordam parcialmente com tal fato, 24,71% concordam totalmente, 20,69% são indecisos ou não souberam responder, 2,30% discordam totalmente. Em relação aos docentes, 15% dos respondentes concordam totalmente com tal fato, 27,86% são indecisos ou não souberam responder, 7,56% discordam totalmente. Conclui-se que o grupo de técnicos tem uma percepção maior que o grupo de docentes em relação aos projetos/ações sustentáveis desenvolvidos na UFPA.

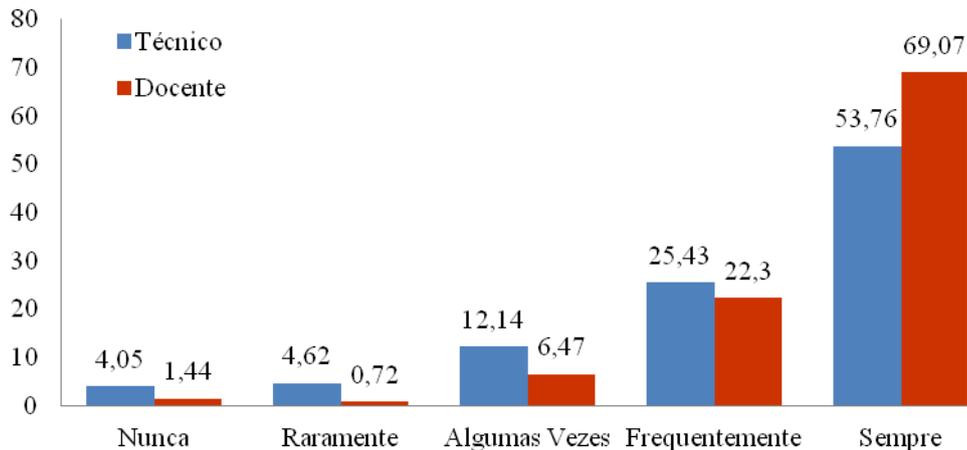
Gráfico 20 - A UFPA compromete-se com o desenvolvimento da sociedade, por meio de projetos/ações como a coleta seletiva de lixo, trote solidário e sustentável, entre outros



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

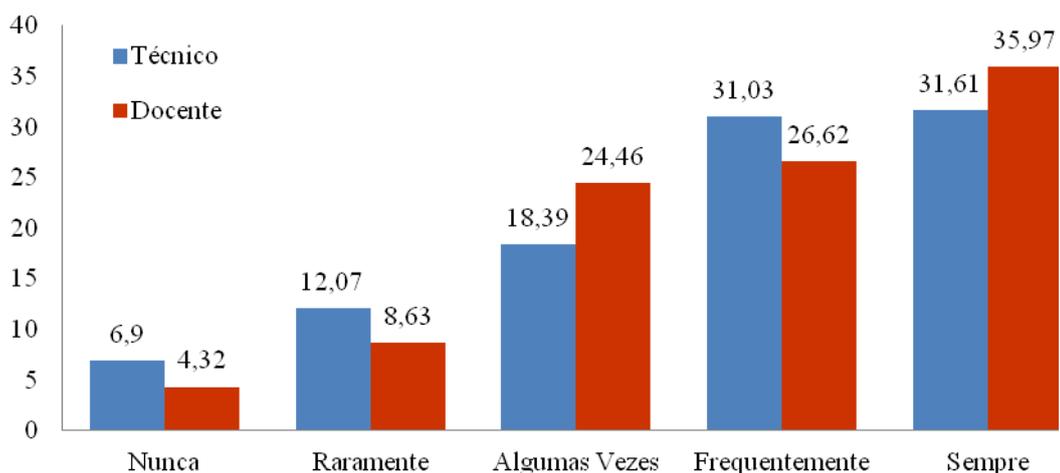
A resistência de grupos diz respeito às pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura. A resistência ocorre quando um conjunto de atores [...] são, de algum modo, afetados adversamente pelas estruturas e assim se tornam capazes de se mobilizarem contra elas (TOLBERT; ZUCKER, 2007, p. 207). No que diz respeito a esse aspecto, os sujeitos da pesquisa foram questionados quanto ao seu comportamento no ambiente de trabalho.

No Gráfico 21, apresentam-se os dados da prática de desligar as luzes e o ar condicionado dos servidores ao ausentar-se do ambiente. Entre os técnicos, 53,76% afirmaram que sempre praticam esta ação, porém 4,05% não a fazem. Em relação aos docentes, 69,07% deles afirmaram que sempre praticam esta ação. Logo, há preocupação dos servidores com uso racional de energia elétrica no ambiente de trabalho.

Gráfico 21 - Prática de desligar as luzes e o ar condicionado ao ausentar-se do ambiente de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 22 apresenta a prática de evitar o uso de tomadas em sobrecarga (extensão e benjamins). Nota-se que 31,61% dos técnicos afirmaram que sempre praticam esta ação, porém 6,90% não a fazem. Já o grupo de docente, 35,97% afirma que também sempre praticam esta ação, porém 4,32% nunca a praticam. Observa-se que os servidores possuem o hábito do consumo consciente.

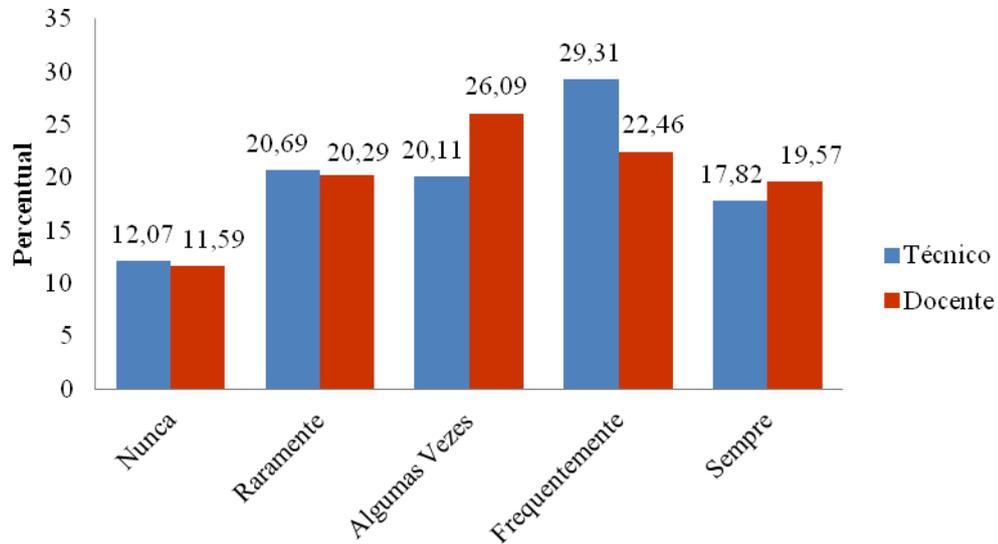
Gráfico 22 - Prática de evitar o uso de tomadas em sobrecarga (extensão e benjamins)

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 23 apresenta a prática do aproveitamento das condições naturais do ambiente de trabalho (ventilação, luz solar). Entre os técnicos, 29,31% afirmaram que frequentemente

praticam esta ação, porém 12,07% não a fazem. No que diz respeito aos docentes, 22,46% afirmaram que frequentemente praticam esta ação, porém 11,59% não a fazem.

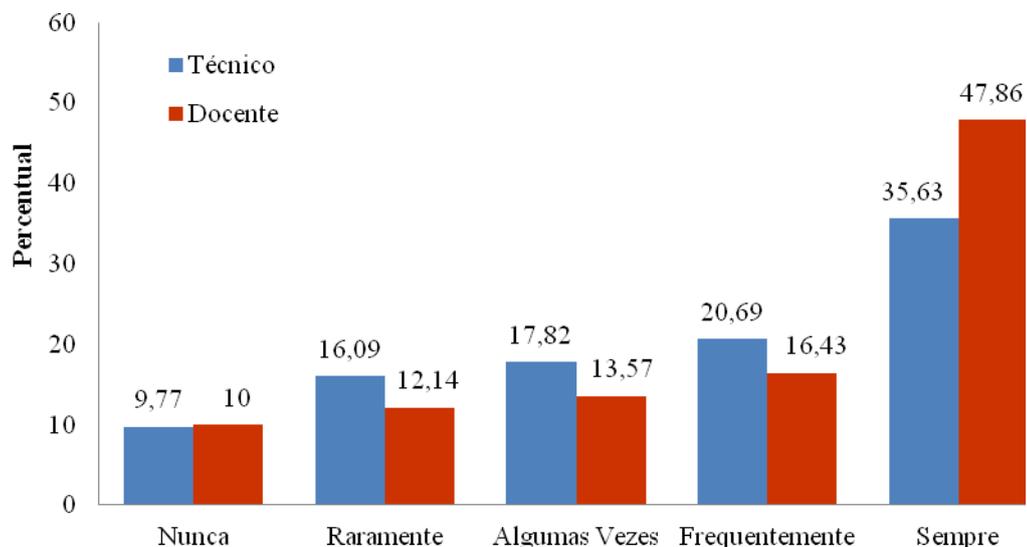
Gráfico 23 - Prática de aproveitar as condições naturais do ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

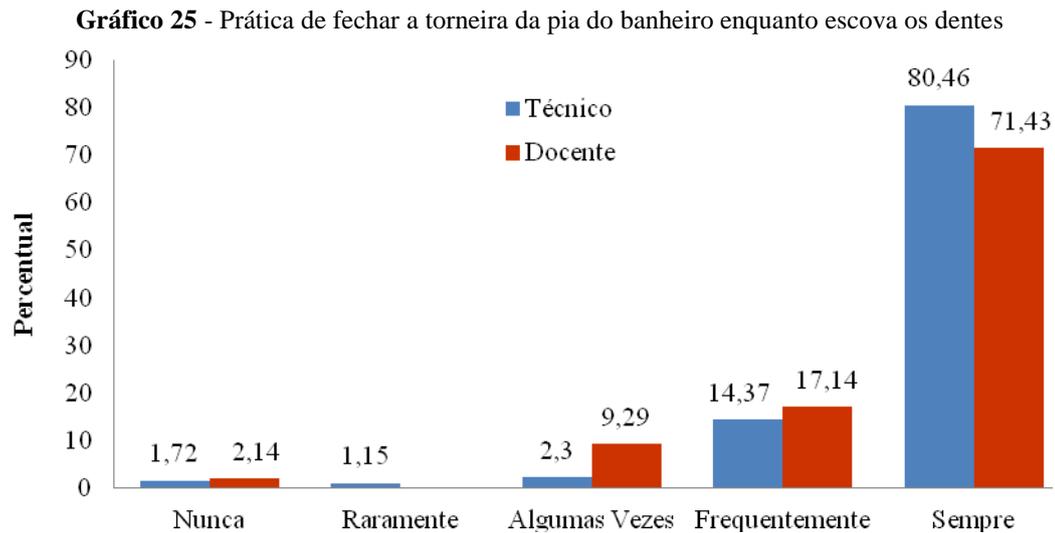
O Gráfico 24 apresenta a prática de deixar os acessórios (impressora, estabilizador etc.) do computador desligados quando não está usando. Entre os técnicos, 35,63% afirmaram que sempre praticam esta ação, porém 9,77% não a fazem, enquanto que 47,86% dos docentes, afirmaram que sempre praticam esta ação, porém 10% não a fazem.

Gráfico 24 - Prática de deixar os acessórios do computador desligados quando não está usando



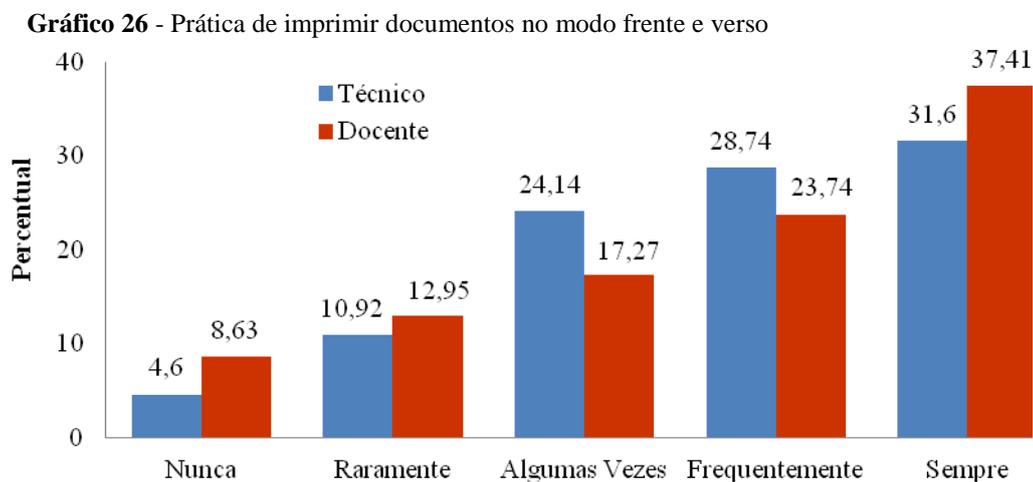
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 25 apresenta a prática de fechar a torneira da pia do banheiro enquanto escova os dentes. Entre os técnicos, a maioria afirma que pratica esta ação (80,46%), porém, ainda assim, 1,72% não a praticam. Já a maioria dos docentes afirma que pratica esta ação (71,43%), porém, ainda assim, 2,14% não a praticam. Conclui-se que os servidores possuem a consciência do uso racional da água.



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

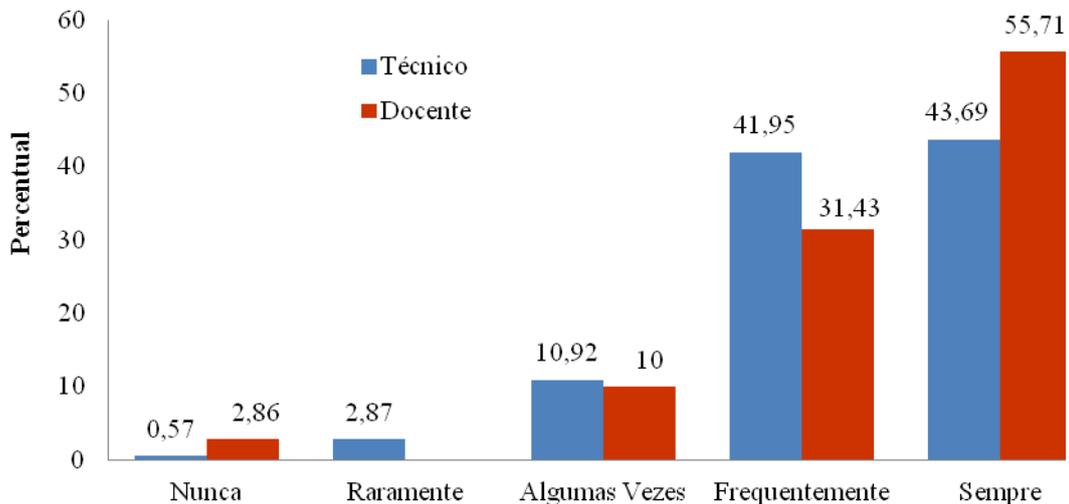
O Gráfico 26 apresenta a prática de imprimir documentos no modo frente e verso. Entre os técnicos, 31,60% afirmaram que sempre praticam esta ação, porém 4,60% não a fazem, enquanto que 37,41% dos docentes afirmaram que sempre praticam esta ação, porém 8,63% não a fazem.



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 27 apresenta a ação de preferir usar mensagens eletrônicas (e-mail) na comunicação, evitando o uso do papel. Nota-se que a maioria dos técnicos respondeu que praticam esta ação frequentemente (41,95%) ou sempre (43,69%). Com relação aos docentes, a maioria respondeu que praticam esta ação frequentemente (31,43%) ou sempre (55,71%).

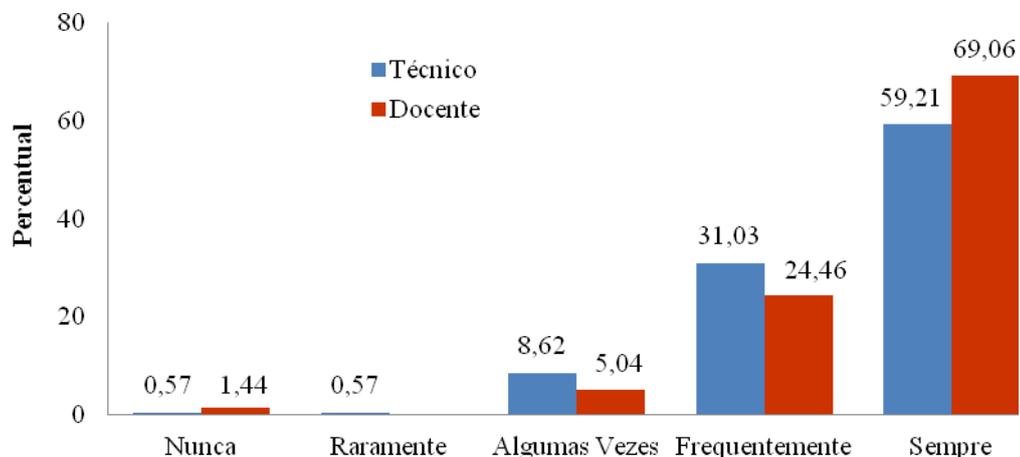
Gráfico 27 - Prática de preferir usar mensagens eletrônicas na comunicação, evitando o uso do papel



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 28 apresenta a prática de imprimir apenas se necessário. Verifica-se que 59,21% do grupo de técnico e 69,06% do grupo de docente afirmaram que sempre praticam esta ação. Conclui-se que os servidores possuem a consciência do consumo consciente do papel.

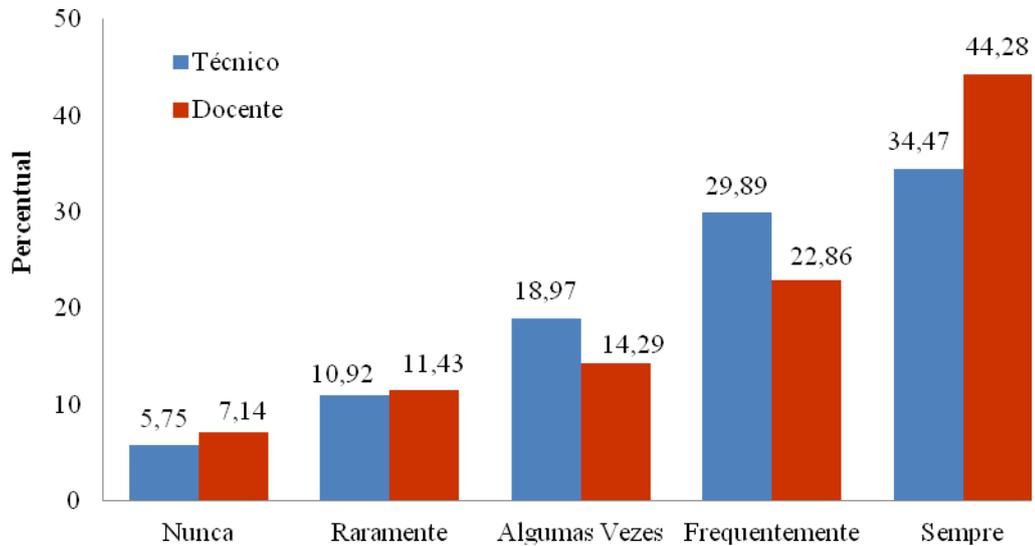
Gráfico 28 - Prática de imprimir apenas se necessário



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 29 apresenta a prática de reutilizar folhas de papel que possuem o seu verso em branco, imprimindo no lado não utilizado. Constatou-se que 34,47% dos técnicos sempre praticam esta ação, 29,89% frequentemente e 5,75% nunca. Com relação aos docentes, 44,28% afirmaram que sempre praticam esta ação, 22,86% frequentemente e 7,14% nunca. Logo, constata-se que há um consumo consciente de material de expediente por parte dos servidores.

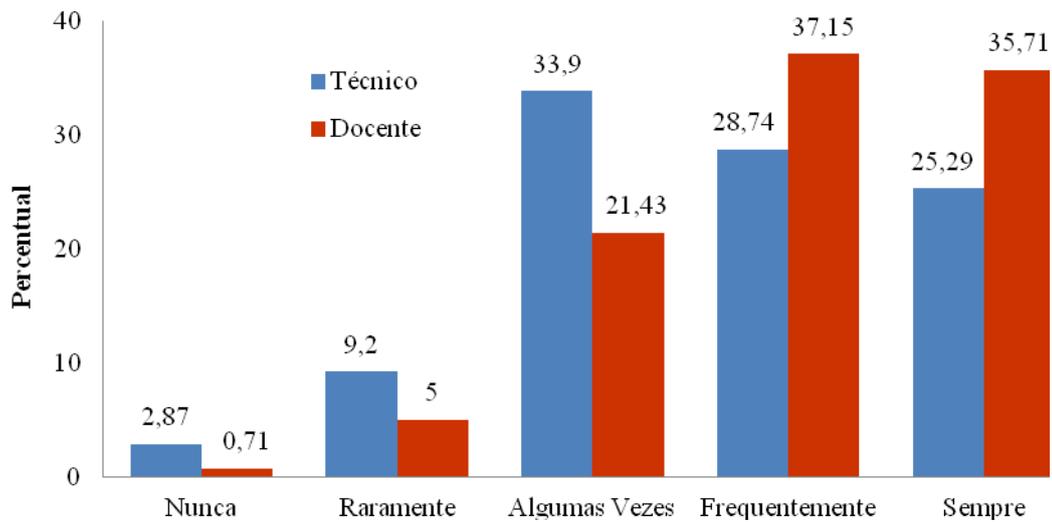
Gráfico 29 - Prática de reutilizar folhas de papel que possuem o seu verso em branco, imprimindo no lado não utilizado



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 30 apresenta a prática de substituir o uso de documentos impressos por documentos digitais. Constatou-se que 33,90% dos técnicos praticam esta ação algumas vezes, 28,74% frequentemente e 25,29% sempre. Quanto aos docentes, 21,43% afirmaram que algumas vezes praticam esta ação, 37,15% frequentemente e 35,71% sempre praticam.

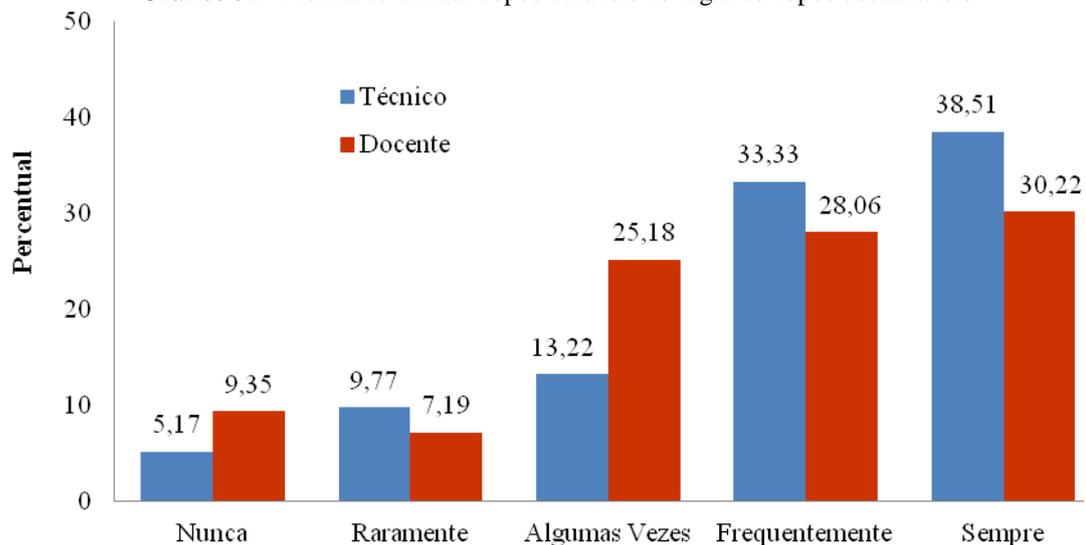
Gráfico 30- Prática de substituir o uso de documentos impressos por documentos digitais



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 31 apresenta a prática de utilizar copos duráveis no lugar de copos descartáveis. Constatou-se que 38,51% dos técnicos sempre praticam esta ação, 33,33% frequentemente e 5,17% nunca a praticam. Com relação aos docentes, 30,22% afirmaram que sempre praticam esta ação, 28,06% frequentemente e 9,35% nunca a praticam.

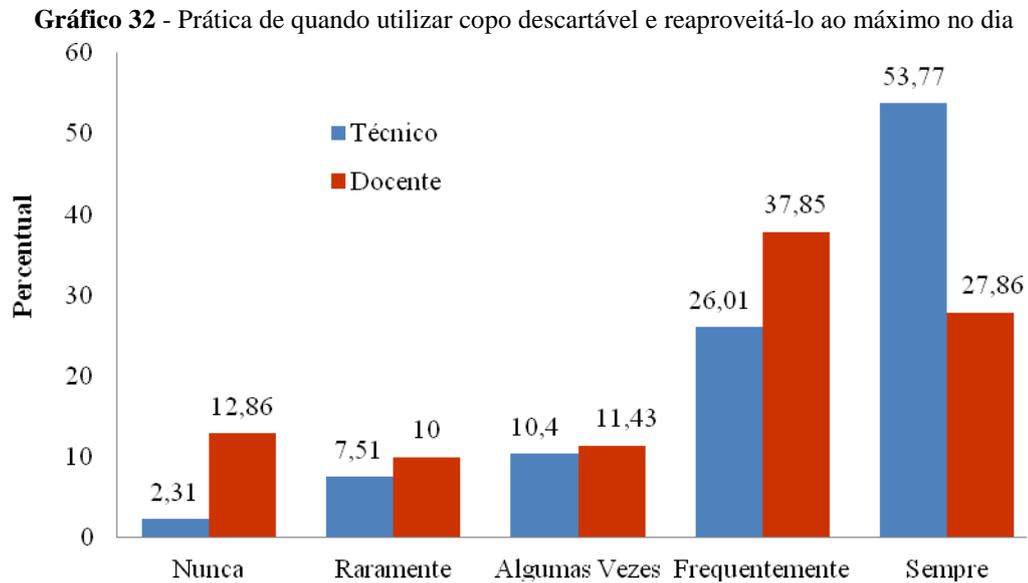
Gráfico 31 - Prática de utilizar copos duráveis no lugar de copos descartáveis



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 32 apresenta a prática de utilizar copos duráveis no lugar de copos descartáveis. Segundo os dados obtidos, 53,77% dos técnicos afirmaram que sempre praticam esta ação, 26,01% frequentemente e 7,51% raramente a praticam. No que diz respeito aos

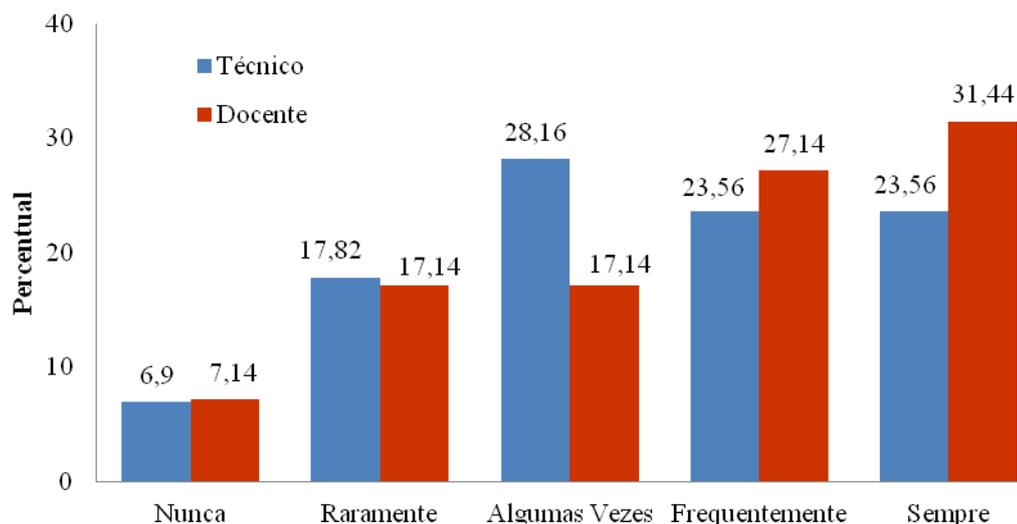
docentes, 27,86% afirmaram que sempre praticam esta ação, 37,85% frequentemente e 10% raramente a praticam.



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

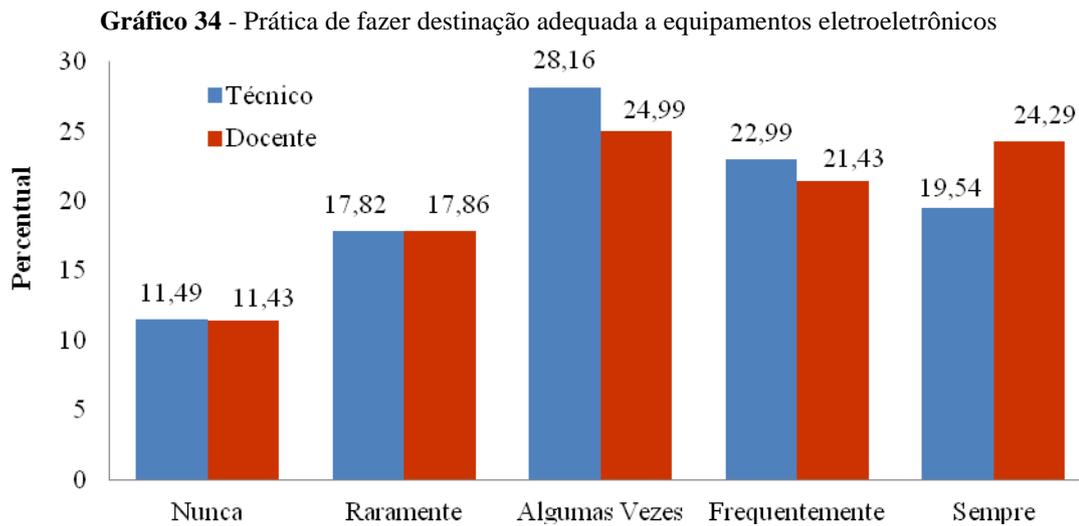
O Gráfico 33 apresenta a prática de fazer a destinação dos resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal). No que diz respeito aos técnicos, 28,16% afirmaram que algumas vezes praticam esta ação, 23,56% sempre e 17,82% raramente a praticam. Já os docentes, 31,43% deles praticam a ação e 7,14% nunca a praticam.

Gráfico 33 - Prática de destinar os resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal)



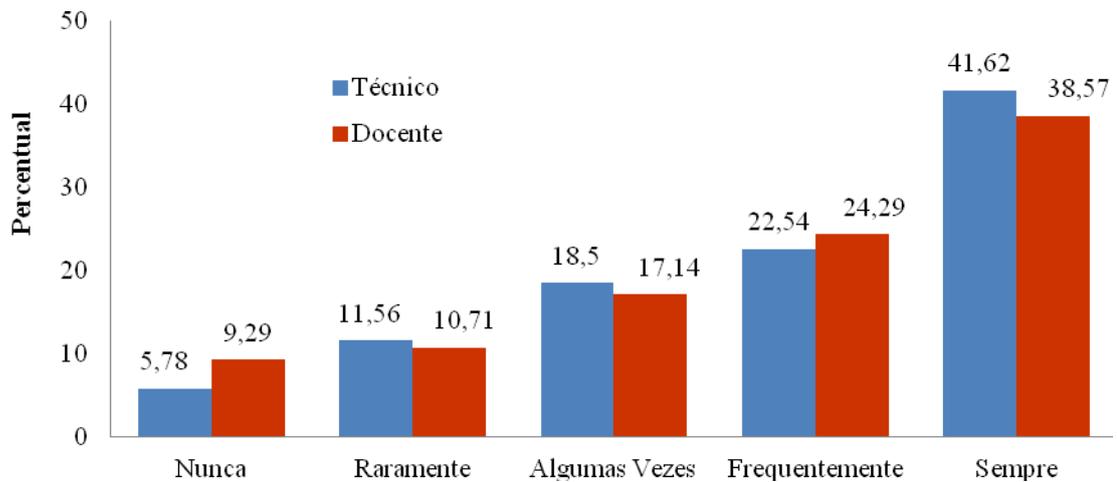
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 34 apresenta a ação de fazer destinação adequada a equipamentos eletroeletrônicos, em que 28,16% dos técnicos afirmaram que algumas vezes praticam esta ação, 22,99% frequentemente e 19,54% sempre a praticam. Entre os docentes, 24,99% afirmaram que algumas vezes praticam esta ação, 21,43% frequentemente e 24,29% sempre a praticam.



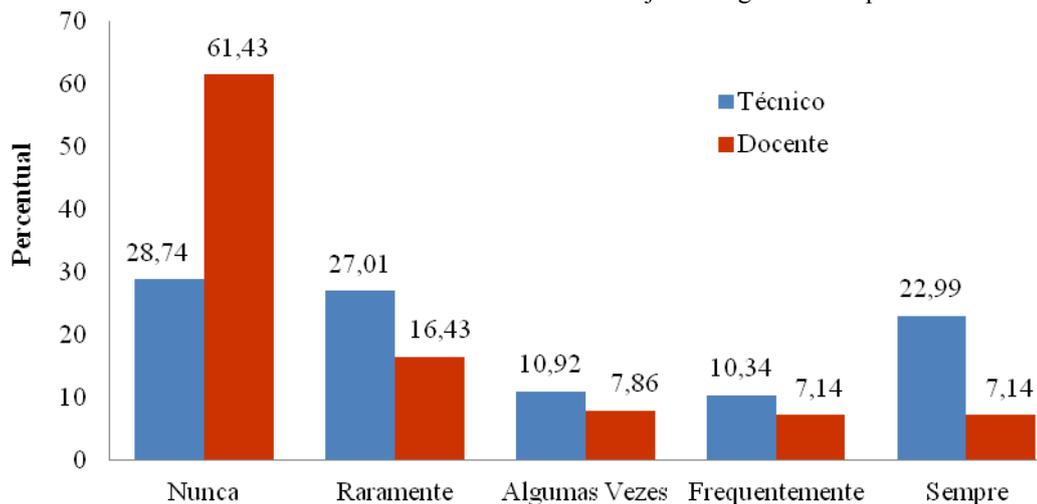
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 35 apresenta a ação de preferir caminhar a usar carro em trajetos curtos no Campus da Universidade. Observa-se que 41,62% dos técnicos afirmaram que sempre praticam esta ação, 22,54% frequentemente e 18,50% algumas vezes. Quanto aos docentes, 38,57% deles afirmaram que sempre praticam esta ação, 24,29% frequentemente e 17,14% algumas vezes. Conclui-se que há uma preocupação por parte dos grupos pesquisados com meio ambiente e a qualidade de vida.

Gráfico 35 - Prática de preferir caminhar a usar carro em trajetos curtos no Campus da Universidade

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

O Gráfico 36 apresenta a prática de preferir usar ônibus “circular” em trajetos longos no Campus da Universidade. Entre os técnicos, 28,74% afirmaram que nunca praticam esta ação, 27,01% raramente e 22,99% sempre praticam. Já os docentes, 61,43% deles afirmaram que nunca praticam esta ação, 16,43% raramente e 7,14% sempre praticam. Conclui-se que a maioria dos grupos pesquisados ainda não possui o hábito de utilizar o ônibus “circular” na universidade.

Gráfico 36 - Prática de usar o ônibus “circular” em trajetos longos no Campus da UFPA

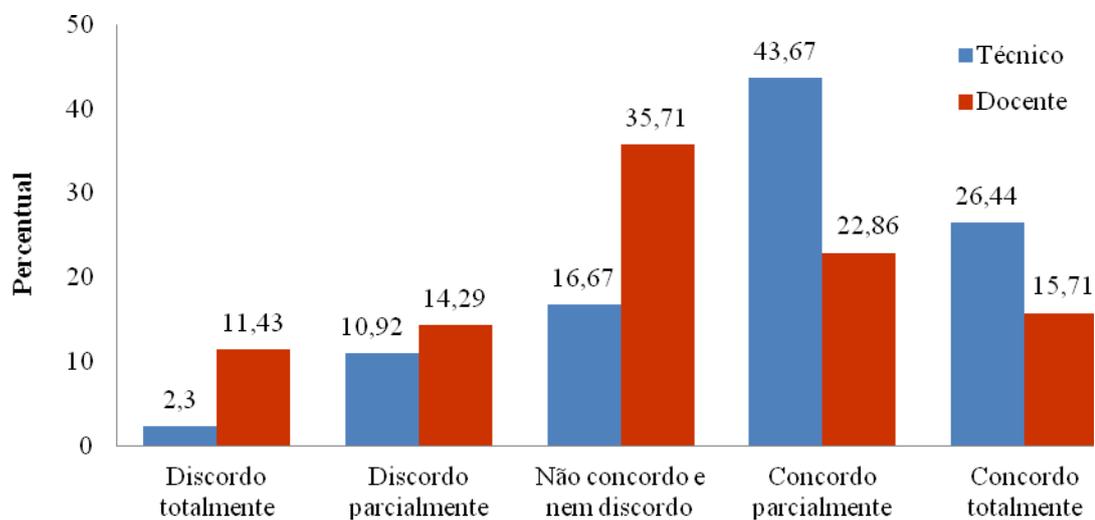
Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Além de reconhecer os aspectos dos resultados positivos, defesa de grupos de interesse e da resistência dos grupos, é necessário que haja a **continuidade da estrutura**, assegurando a sua perpetuação pelos membros da organização ao longo do tempo (ZUCKER,

1989). Neste aspecto, os respondentes foram questionados se a disseminação e adoção de práticas de sustentabilidade trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações.

Conforme o Gráfico 37, houve uma concordância parcial da grande parte do grupo de técnico (43,67%). Em relação à opinião dos docentes, somente 15,71% deles concordaram totalmente com a ideia. Observa-se que o grupo de técnico acredita que a disseminação e adoção de práticas de sustentabilidade trazem legitimidade (reconhecimento), enquanto que o grupo de docentes ainda tem insegurança nessa questão.

Gráfico 37 - A UFPA entende que a disseminação e adoção de práticas de sustentabilidade trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações



Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Do exposto, as subcategorias analisadas referem-se à sedimentação – resultados positivos, resistência de grupos, defesa de grupos de interesse e continuidade da estrutura – e descrevem a opinião dos sujeitos da pesquisa para esta categoria. Com isso, pode-se inferir que embora a UFPA apresente uma moderada resistência em adotar práticas no ambiente de trabalho, algumas práticas de sustentabilidade encontram-se na fase da habitualização e objetificação.

Concluída a análise do processo de institucionalização, parte-se para a análise de possíveis fatores de associação com sustentabilidade entre os servidores.

7 ANÁLISES DOS POSSÍVEIS FATORES DE ASSOCIAÇÃO COM SUSTENTABILIDADE ENTRE OS SERVIDORES

Neste tópico, são apresentados os aspectos relacionados aos possíveis fatores de associação com sustentabilidade entre os servidores da UFPA, realizado por meio de teste qui-quadrado de independência.

7.1 Fatores de associação com sustentabilidade entre os docentes

Neste primeiro momento, foram selecionados apenas os docentes, em que foi relacionado a questão da inovação com as políticas e procedimentos, estrutura, difusão de estrutura, monitoramento interorganizacional, resultados desejados, grupos defensores, continuidade da estrutura e presença de *champions*.

- **Inovação**

A hipótese nula admitida é que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade não depende da divulgação dos objetivos, metas e ações das práticas de sustentabilidade estabelecidas no Plano de Logística Sustentável da UFPA, de forma transparente, e a alternativa o caso contrário. Neste caso, o p-valor é muito menor que o nível de significância ($0,000 < 0,05$); logo, se rejeita a hipótese nula. Então, existe uma indicação que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende da divulgação dos objetivos, metas e ações das práticas de sustentabilidade estabelecidas no Plano de Logística Sustentável da UFPA, de forma transparente, com nível de significância de 5%.

Falando ainda sobre a inovação, nota-se na Tabela 5 que o p-valor foi muito menor que o nível de significância; logo, se rejeita a hipótese nula. Então, existe uma indicação que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de adquirir produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo, ao nível de significância de 5%.

Tabela 5 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q3” e “Q4”.

Q3	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	29	16	17	62	0,000
Neutro	3	19	23	45	
Concordo	1	4	27	32	
Total	33	39	67	140	
Q4	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	32	17	28	77	0,000
Neutro	1	19	21	41	
Concordo	0	3	19	22	
Total	33	39	68	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- ***Inovação e Políticas e Procedimentos***

A hipótese nula admitida é que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade não depende das práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional, e a alternativa o caso contrário.

Observa-se na Tabela 6 que o p-valor é muito menor que o nível de significância ($0,000 > 0,05$); logo, se rejeita a hipótese nula. Então, existe uma indicação que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende das práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional.

Tabela 6 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q2”

Q2	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	28	5	7	40	0,000
Neutro	3	27	15	45	
Concordo	2	7	46	55	
Total	33	39	68	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- ***Inovação e Estrutura***

Na Tabela 7, foi analisado se a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende ou não do fato de possuir um setor responsável que dá suporte à prática de sustentabilidade. A hipótese nula foi rejeitada ($p\text{-valor} < 0,05$), mostrando assim

que existem evidências que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende do fato de possuir um setor responsável que dá suporte à prática de sustentabilidade, com nível de significância de 5%.

Tabela 7 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q12”

Q12	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	25	10	24	59	0,000
Neutro	8	27	23	58	
Concordo	0	2	20	22	
Total	33	39	67	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- ***Inovação e Difusão da Estrutura***

Sobre as iniciativas de reciclagem, foi constatado na Tabela 8 que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de viabilizar iniciativas de resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico), de maneira a sensibilizar a comunidade interna para as questões dos resíduos produzidos no dia a dia com 95% de probabilidade.

Tabela 8 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q7”, “Q9” e “Q10”

Q7	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	23	15	14	52	0,000
Neutro	3	15	14	32	
Concordo	7	9	40	56	
Total	33	39	68	140	

Q9	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Discordo	Concordo		
Discordo	25	20	20	65	0,000
Neutro	6	18	16	40	
Concordo	2	1	32	35	
Total	33	39	68	140	

Q10	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Discordo	Concordo		
Discordo	29	18	34	81	0,000
Neutro	2	18	8	28	
Concordo	2	3	26	31	
Total	33	39	68	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Sobre a iniciativa de destinação correta dos resíduos, foi analisado que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de viabilizar iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional, visto que o p-valor foi muito menor que o nível de significância estabelecido de 5% ($0,000 < 0,05$), conforme a Tabela 8.

Sobre a destinação correta de lixos eletrônicos, na Tabela 8 foi constatado que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de viabilizar iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (Computadores, telefones etc.) gerados no ambiente organizacional, com nível de significância de 5%, visto que a hipótese nula foi rejeitada ($0,000 < 0,05$).

- ***Inovação e Presença de Champions***

A hipótese nula admitida é que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade não depende de promover capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explanar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável e a alternativa, caso contrário.

Conforme a Tabela 9, o p-valor é muito menor que o nível de significância ($0,000 > 0,05$); logo, se rejeita a hipótese nula. Então, existe uma indicação que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de promover capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explanar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável, com nível de significância de 5%.

Tabela 9 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q5” e “Q8”

Q5	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	30	18	23	71	0,000
Neutro	3	16	15	34	
Concordo	0	5	30	35	
Total	33	39	68	140	
Q8	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	29	23	37	89	0,000
Neutro	2	14	13	29	
Concordo	2	2	18	22	
Total	33	39	68	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Ainda na Tabela 9, existe uma indicação que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de promover campanha de conscientização sobre a importância do uso econômico de material de consumo, com 95% de probabilidade.

- ***Inovação e Grupos Defensores***

Na Tabela 10, foi analisado que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende do comprometimento com o desenvolvimento da sociedade, por meio de projetos/ações como de coleta seletiva de lixo, trote solidário e sustentável, entre outros, visto que o p-valor foi muito menor que o nível de significância estabelecido de 5% ($0,000 < 0,05$).

Tabela 10 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q14”

Q14	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	22	9	7	38	0,000
Neutro	7	18	14	39	
Concordo	4	12	47	63	
Total	33	39	68	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- ***Inovação e Continuidade da Estrutura***

Foi constatado que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende da disseminação e adoção de práticas de sustentabilidade, que trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações, com 95% de probabilidade, conforme a Tabela 11.

Tabela 11 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q15”

Q15	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	23	8	5	36	0,000
Neutro	7	21	22	50	
Concordo	3	10	41	54	
Total	33	39	68	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- *Políticas e Procedimentos e Resistência de Grupos*

Na Tabela 12, foi analisado se o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende ou não de evitar o uso de tomadas em sobrecarga (extensão e benjamins). A hipótese nula foi rejeitada ($0,017 < 0,05$), mostrando assim que existem evidências que o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende de evitar o uso de tomadas em sobrecarga (extensão e benjamins), com nível de significância de 5%.

Ainda na Tabela 12, foi verificado que o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende do fato de deixar os acessórios (impressora, estabilizador etc.) do computador desligados quando não se está usando, assim como o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende do fato de imprimir documentos no modo frente e verso. Ambos com 95% de probabilidade.

Tabela 12 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q19” a “Q26”

Q19	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	7	5	6	18	0,017
Neutro	16	10	8	34	
Concordo	16	30	41	87	
Total	39	45	55	140	
Q20	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	18	8	18	44	0,057
Neutro	7	17	12	36	
Concordo	15	19	24	58	
Total	40	44	54	140	
Q21	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	14	12	5	31	0,008
Neutro	8	5	6	19	
Concordo	18	28	44	90	
Total	40	45	55	140	
Q23	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	13	8	9	30	0,000
Neutro	11	7	6	24	
Concordo	15	30	40	85	
Total	39	45	55	140	

Tabela 12 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q19” a “Q26”.

(Continuação)

Q26	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	9	9	8	26	0,09
Neutro	8	9	3	20	
Concordo	23	27	44	94	
Total	40	45	55	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Na Tabela 13, foi analisado que o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende de fazer a destinação adequada a equipamentos eletroeletrônicos, visto que o p-valor foi menor que o nível de significância estabelecido de 5% ($0,011 < 0,05$).

Tabela 13 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q28”, “Q30”, “Q31”, “Q32”, “Q33”

Q28	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	10	6	7	23	0,180
Neutro	7	16	12	35	
Concordo	23	23	35	81	
Total	40	45	54	140	
Q30	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	16	10	11	37	0,091
Neutro	11	9	11	31	
Concordo	13	26	31	70	
Total	40	45	53	140	
Q31	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	14	11	9	34	0,318
Neutro	7	7	10	24	
Concordo	19	27	36	82	
Total	40	45	55	140	
Q32	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	10	14	41	0,011
Neutro	10	17	8	35	
Concordo	13	18	33	64	
Total	40	45	55	140	

Tabela 13 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q28”, “Q30”, “Q31”, “Q32”, “Q33”.
(Continuação)

Q33	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	11	9	8	28	0,477
Neutro	8	6	10	24	
Concordo	21	30	37	88	
Total	40	45	55	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

• **Presença de Champions e Resistência de Grupos**

Quando verificado a presença de *champions* entre os itens de resistência de grupos, na Tabela 14 identifica-se que apenas o fato de promover capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explanar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável depende de fazer a destinação dos resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal), visto que o p-valor foi menor que o nível de significância ($0,043 < 0,05$).

Tabela 14 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e as variáveis “Q31”, “Q32”, “Q33”

Q31	Q5			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	24	2	8	34	0,043
Neutro	11	7	6	24	
Concordo	36	25	21	82	
Total	71	34	35	140	
Q32	Q5			Total	P-valor
	1	2	3		
Discordo	24	6	11	41	0,137
Neutro	21	9	5	35	
Concordo	26	19	19	64	
Total	71	34	35	140	
Q33	Q5			Total	P-valor
	1	2	3		
Discordo	19	6	3	28	0,286
Neutro	11	6	7	24	
Concordo	41	22	25	88	
Total	71	34	35	140	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

7.2 Fatores de associação com sustentabilidade entre os técnicos

No segundo momento, foram selecionados apenas os técnicos, em que foi relacionada a questão da inovação com políticas e procedimentos, estrutura, difusão de estrutura, monitoramento interorganizacional, resultados desejados, grupos defensores, continuidade da estrutura e presença de *champions*.

- **Inovação**

Na Tabela 15, nota-se que o p-valor foi muito menor que o nível de significância; logo, se rejeita a hipótese nula. Então, existe uma indicação que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de adquirir produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo, ao nível de significância de 5%.

Tabela 15 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q4”

Q4	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	22	10	39	71	0,000
Neutro	5	7	34	46	
Concordo	4	2	50	56	
Total	31	19	123	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- **Inovação e Difusão de Estrutura**

Na Tabela 16, foi analisado que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de viabilizar iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional, visto que o p-valor foi menor que o nível de significância estabelecido de 5% ($0,022 < 0,05$).

Tabela 16 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q9”

Q9	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	18	11	46	75	0,022
Neutro	9	6	31	46	
Concordo	4	2	46	52	
Total	31	19	123	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- **Inovação e Estrutura**

Na Tabela 17, foi analisado se a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende ou não do fato de possuir um setor responsável que dá suporte à prática de sustentabilidade. A hipótese nula foi rejeitada (p -valor $< 0,05$), mostrando assim que existem evidências que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende do fato de possuir um setor responsável que dá suporte à prática de sustentabilidade, com nível de significância de 5%.

Tabela 17 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q12”

Q12	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	12	6	32	50	0,010
Neutro	8	11	38	57	
Concordo	9	1	54	64	
Total	29	18	124	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- **Inovação e Monitoramento Interorganizacional**

Na Tabela, 18 foi constatado que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de buscar, em outras instituições, propostas na área de práticas de sustentabilidade e desenvolver estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos com 95% de probabilidade.

Tabela 18 - Tabela de contingência entre a variável “Q1” e a variável “Q13”

Q13	Q1			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	16	8	31	55	0,002
Neutro	11	9	43	63	
Concordo	3	2	49	54	
Total	30	19	123	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- **Estrutura e Resistência de Grupos**

Em relação à destinação adequada de resíduos perigosos, descartável e eletroeletrônico, verificou-se que somente a destinação adequada dos resíduos perigosos (lâmpadas fluorescentes, pilhas, baterias) depende de um setor responsável que dá suporte à

prática de sustentabilidade, visto que o p-valor foi menor que o nível de significância ($0,001 < 0,05$), conforme a Tabela 19.

Tabela 19 - Tabela de contingência entre a variável “Q12” e as variáveis “Q30” a “Q34”

Q30	Q12			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	22	14	12	48	0,001
Neutro	4	21	13	38	
Concordo	23	22	38	83	
Total	49	57	63	173	
Q31	Q12			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	13	18	11	42	0,291
Neutro	14	17	16	47	
Concordo	22	22	36	80	
Total	49	57	63	173	
Q32	Q12			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	19	18	11	48	0,094
Neutro	13	16	18	47	
Concordo	17	22	35	74	
Total	49	56	64	173	
Q33	Q12			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	12	9	8	29	0,419
Neutro	6	11	14	31	
Concordo	31	37	42	110	
Total	49	57	64	173	
Q34	Q12			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	29	33	33	95	0,868
Neutro	4	7	8	19	
Concordo	17	17	23	57	
Total	50	57	64	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

• Política e Procedimentos e Resistência de Grupos

Na Tabela 20, nota-se que o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende do fato de utilizar copos duráveis no lugar de copos descartáveis, com nível de significância de 5%.

Tabela 20 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q19” a “Q28”

Q19	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	9	7	16	32	0,072
Neutro	10	11	11	32	
Concordo	20	21	68	109	
Total	39	39	95	173	
Q20	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	13	7	36	56	0,055
Neutro	9	13	13	35	
Concordo	16	19	47	82	
Total	38	39	96	173	
Q21	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	13	12	20	45	0,235
Neutro	3	6	21	30	
Concordo	23	21	54	98	
Total	39	39	95	173	
Q23	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	11	7	9	27	0,059
Neutro	10	8	23	41	
Concordo	17	24	63	104	
Total	38	39	95	173	
Q26	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	9	5	15	29	0,607
Neutro	9	7	17	33	
Concordo	21	27	64	112	
Total	39	39	96	173	
Q28	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	11	3	12	26	0,044
Neutro	7	6	10	23	
Concordo	21	30	73	124	
Total	39	39	95	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

Já na Tabela 21, nota-se que o destino adequado para os resíduos perigosos (lâmpadas fluorescentes, pilhas, baterias) depende do desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional, com 95% de probabilidade.

Da mesma forma, o fato de fazer a destinação dos resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal) depende do desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional, visto que o p-valor foi menor que o nível de significância ($0,005 < 0,05$), conforme a Tabela 21.

Tabela 21 - Tabela de contingência entre a variável “Q2” e as variáveis “Q30” a “Q33”

Q30	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	15	9	25	49	0,049
Neutro	10	13	15	38	
Concordo	13	17	54	84	
Total	38	39	94	173	
Q31	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	17	12	14	43	0,005
Neutro	8	12	27	47	
Concordo	13	15	53	81	
Total	38	39	94	173	
Q32	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	11	15	23	49	0,174
Neutro	12	13	23	48	
Concordo	15	11	48	74	
Total	38	39	94	173	
Q33	Q2			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	3	10	17	30	0,258
Neutro	6	6	20	32	
Concordo	29	23	59	111	
Total	38	39	96	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

- **Presença de *Champions* e Resistência de Grupos**

Na Tabela 22, foi analisado que fazer a destinação adequada a equipamentos eletroeletrônicos depende de promover capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explicar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável ($0,000 < 0,05$), ao nível de significância de 5%.

Tabela 22 - Tabela de contingência entre a variável “Q5” e as variáveis “Q32” e “Q33”

Q32	Q5			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	32	9	7	48	0,000
Neutro	27	9	12	48	
Concordo	19	22	31	72	
Total	78	40	50	173	
Q33	Q5			Total	P-valor
	Discordo	Neutro	Concordo		
Discordo	16	5	8	29	0,715
Neutro	12	9	11	32	
Concordo	50	27	32	109	
Total	78	41	51	173	

*Nota: Negrito significativo ao nível de 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa pela autora.

De acordo com os fatores de associação com a sustentabilidade entre os grupos pesquisados, observa-se que a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende da divulgação dos objetivos, metas e ações estabelecidas no Plano de Logística Sustentável da UFPA.

Além disso, evidencia-se que algumas práticas de sustentabilidade dependem das estratégias alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional, como, por exemplo, a capacitação de seus servidores, a destinação adequada dos resíduos perigosos, descartáveis e eletroeletrônicos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve o anseio de investigar o seguinte questionamento de pesquisa: De que modo tem ocorrido a institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará, *Campus* Belém? Consoante a isso, seu objetivo geral se propôs compreender o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade adotadas pela Universidade Federal do Pará – *Campus* Belém. Em resposta ao problema de pesquisa proposto, buscou-se analisar o arcabouço normativo da Universidade a partir da sustentabilidade. Para isso, verificaram-se os documentos legais e institucionais, dos quais se destacam os planos de desenvolvimento institucionais e o plano de logística sustentável da UFPA.

Um dos objetivos específicos desse trabalho foi identificar as práticas de sustentabilidade adotadas na Universidade. Constatou-se que a partir da análise desses documentos, a UFPA apresenta práticas voltadas para as dimensões ambientais, sociais e econômicas da sustentabilidade, demonstrando trabalhar o *Triple Bottom Line* de maneira equilibrada, como é recomendado pelos estudiosos do assunto (ELKINGTON, 2016). Inferese, ainda, que as práticas adotadas pela instituição submetem-se às exigências normativas.

O segundo objetivo específico buscou analisar o grau de institucionalização das práticas de sustentabilidade adotadas na Universidade, e foi respondido com auxílio do questionário. A título de validação, as questões do instrumento de pesquisa foram correlacionadas entre si, conforme apresenta o tópico 6.3 deste trabalho.

A análise do processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará - *Campus* Belém, evidenciou que a temática na Instituição está em fase de transição da habitualização para objetificação, visto que a estrutura proposta para a sustentabilidade ainda carece de ajustes, adaptações e maior visibilidade.

Na fase de habitualização, a UFPA se organizou de maneira que a sustentabilidade permeia toda a organização por meio do PDI e PLS. Esses instrumentos de gestão garantem que o tema esteja presente na rotina da organização e contribuem com a sua perpetuação ao longo do tempo. Entretanto, algumas práticas adotadas ainda não estão alinhadas a esses instrumentos.

Ainda na fase da habitualização, a investigação apontou que apesar de haver um setor responsável que trabalha em prol das práticas, não é percebido pelos servidores da UFPA.

Já na fase da objetificação, verificou-se que a difusão das práticas de sustentabilidade na Universidade encontra-se de forma moderada. Os servidores reconhecem parcialmente as iniciativas sobre a destinação adequada dos resíduos recicláveis. Porém, não percebem as iniciativas relacionadas à destinação dos resíduos (perigosos, químicos, eletroeletrônicos) gerados na UFPA.

Ainda nessa fase, o monitoramento interorganizacional está em patamares baixos de institucionalização. Não se percebe na UFPA uma preocupação em monitorar outra Universidade, até mesmo outras Unidades Acadêmicas ou Administrativas do Campus. A presença dos *Champions* na UFPA se apresenta insuficiente para que a estrutura das práticas de sustentabilidade se difunda e se amplie bem mais na Instituição.

Com relação à fase de sedimentação, o estudo apontou que, embora tenha ficado evidenciada a extrema importância do tema, a falta de resultados positivos ainda é um ponto negativo. Porém, a moderada resistência em adotar práticas no ambiente de trabalho pode favorecer a continuidade da estrutura ao longo do tempo, proporcionando legitimidade organizacional e reconhecimento da Instituição perante a sociedade.

Ainda como conclusão deste trabalho, constata-se que as práticas de sustentabilidade desempenham um papel fundamental na estratégia organizacional da Universidade, confirmando seu compromisso com a responsabilidade socioambiental. Essa aderência foi verificada pela adequação da missão, visão e políticas alinhadas com os valores propostos.

Neste contexto, faz-se necessário destacar as principais contribuições para a universidade pesquisada. O estudo permitiu identificar as ações adotadas pela UFPA, bem como compreender o processo de institucionalização das práticas sustentáveis.

A pesquisa também identificou sugestões de melhoria para a UFPA, como: a) a UFPA conta com um Plano de Logísticas Sustentáveis, cujo objetivo, metas e ações não são explorados pela comunidade universitária. Isso representa uma oportunidade para que a universidade possa dar maior visibilidade, aumentando sua eficiência; b) observou-se que alguns servidores apresentam resistência ao assunto sobre a destinação adequada dos resíduos gerados no ambiente de trabalho, pois não compreendem como funcionam os processos organizacionais; c) os respondentes também apontaram que o tema deve ser mais bem explorado para que os resultados positivos sejam maximizados e perpetuem ao longo do tempo; d) Não se percebe na UFPA uma preocupação em monitorar outra Universidade, até mesmo, outras Unidades Acadêmicas ou Administrativas do Campus. Assim, entende-se que a universidade deverá utilizar evidências colhidas de várias fontes (sites, noticiários etc.), para avaliar os riscos de adoção de uma nova prática.

Para a academia, entende-se que o tema abordado é de relevância para fortalecer a literatura acerca dos temas de prática de sustentabilidade e processo de institucionalização, uma vez que ainda são incipientes os trabalhos com a aproximação dos conceitos. Isso demonstra sua importância para a construção de um referencial teórico mais consolidado, uma vez que a teoria institucional permitiu compreender até que ponto as práticas de sustentabilidade estão internalizadas na UFPA, além de ampliar a discussão desta temática, que é considerada uma tendência pela sociedade.

Os resultados referentes ao qui-quadrado indicam que a questão da universidade buscar em sua missão institucional a construção de uma nova cultura voltada para a sustentabilidade depende das subcategorias de habitualização (inovação, políticas e procedimentos, estrutura), objetificação (difusão de estrutura, consenso social, monitoramento interorganizacional, presença de *champions*) e sedimentação (resultados positivos, resistência de grupos, defesa de grupo de interesse, continuidade da estrutura) tanto para docentes quanto para técnicos administrativos. Da mesma forma, o fato da universidade desenvolver práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e promover capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explicar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável, depende em grande parte das subcategorias como citado acima em relação aos docentes e técnicos administrativos. Todos os testes são significantes ao nível de 5%.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação deste estudo em outras instituições, como em outros ramos de atuação, de modo que se possa corroborar ou não os resultados encontrados neste estudo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos A.; REZENDE, Amaury J. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do SESC São Paulo. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo - SP. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2005. v. 1, p. 1-20, 1 CD ROM. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005/169.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

AGUIAR, Cibele. **Ranking GreenMetric: UFLA é a universidade mais sustentável da América Latina**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2017. Disponível em: <<http://www.ufla.br/ascom/2016/12/30/ranking-greenmetric-ufla-e-a-universidade-mais-sustentavel-da-america-latina/>>. Acesso em: 26 out. 2017.

ALMEIDA, Lucia de Fátima. **A gestão dos resíduos sólidos em contextos intraorganizacionais**: um estudo a partir da UFPA. 2011. 155f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Tropicó Umido, Belém, 2011.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Ltda., 2010.

BERENSON, M.L.; LEVINE, D.M.; STEPHAN, D. **Basic Business Statistics: Concepts and Applications**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 6.ed., 1996.

BERGER, Peter L.; BERGER, Brigitte. O que é uma instituição social? In: FORACCHI, M.M., MARTINS, J. S. (Orgs.). **Sociologia e sociedade**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Tomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 16 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRASIL. Constituição (1988) da República Federativa do Brasil **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Seção 1.

_____. Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3o da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 jun. 2012.

_____. Decreto nº 5.940/2006 – institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, bem como sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 out. 2006.

_____. Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 set. 1981.

_____. Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 29 dez. 2009.

_____. Lei nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 ago. 2010.

_____. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 2010a.

_____. Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 ago. de 2011.

_____. Ministério de Estado da Educação Portaria Nº 23/2015: MPOG – estabelece boas práticas de gestão e uso de energia elétrica e de água nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre o monitoramento de consumo desses bens e serviços. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 17 abr. 2015.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda ambiental na administração pública**. 5. ed. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha%20completa%20A3P.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Gestão socioambiental nas universidades públicas**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/Publicacoes%202017/universidade.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

_____. Ministério do Meio Ambiente. Recomendação CONAMA Nº 12/2011 - indica aos órgãos e entidades do Sistema Nacional do Meio Ambiente - SISNAMA a adoção de normas e padrões de sustentabilidade. Local de onde tirou a informação

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 jan. 2010.

_____. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências, **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 nov. 2012. Seção 1, p. 113. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/141112_IN10.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2017.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **DN TCU 107 de 27/07/2010**. Publicada no DOU de 1/11/2010, Seção 1, p. 73. Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/acesso-rapido/acoes/viver-direito/leis-Ambientais/TCU_DecisaoNormativa107_13.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2017.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, A. P. *Estatística Básica*, 5ª edição, Ed. Saraiva, São Paulo, 2005.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da vida** - uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix Amana - Key, 1996.

CAPPELLARI, Nadiessa. **A institucionalização da sustentabilidade organizacional na ITAIPU binacional. 2017**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, GUARAPUAVA, Paraná, 2017.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (orgs.). Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: _____. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 23-40.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; GOULART, Sueli Maria. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 10, n. especial, p. 469-496, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestao/org/index.php/gestao/article/view/531>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

CARVALHO, Cristina Amélia; GOULART, S.; VIEIRA, M. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/TEO/2004_TEO2823.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2017.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, nov./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2017.

CRUZ, Adriana Bastos Silva. **Possibilidades e limitações para as compras públicas sustentáveis na Universidade Federal do Pará**. 2014. 195f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2014.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, apr. 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 21 nov. 2016.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FARIAS FILHO; M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. São Paulo, **RAE**. Vol.47. no. 2. Abr/jun. 2007

HOSSAIN, K. Evolving principles of sustainable development and good governance. In: GINTHER, K.; DENTERS, E.; WAART, P. J.I.M. de (Ed.). *Sustainable development and good governance*. Dordrecht ; Boston : M. Nijhoff; Norwell, MA, U.S.A.: Sold and distributed in the U.S.A. and Canada by Kluwer Academic Publishers, c1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29. mai./jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

JEPPERSON, R.L. Institutions, institutional effects and institutionalism. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (eds.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p.143-63.

LIMA; Teresa Cristina Aguiar. **A institucionalização das práticas de responsabilidade social: estudo de caso na companhia de água e esgoto do ceará**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza-CE, 2008. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/16247>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

LOPES, Uaçaí de Magalhães. Educação como fundamento da sustentabilidade / Uaçaí de Magalhães Lopes, Robinson Moreira Tenório. - Salvador: EDUFBA, 2011.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise M. W. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2346>>. acesso em 10 out. 2017.

LOZANO, R. A tool for a graphical assessment of sustainability in universities (GASU). **Journal of Cleaner Production**. v. 14, n. 2, p. 963-72, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363. Set. 1977. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2778293>>. Acesso em:

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003, 334 p.

NORTH, Douglass Cecil. **Instituciones, câmbio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Econômica, 1995.

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 16, p. 275-294. Jul/dez. 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3396>>. Acesso em: 30 de abril de 2016.

QUINELLO, R. **A teoria institucional aplicada à administração**: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

QUINELLO, R; NASCIMENTO, P. T. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma Montadora do estado de São Paulo. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 05-29, 2009. <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79127/83199>>. Acesso: 11 nov. 2017

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. In: Fórum - a teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100008.pdf>. Acesso em 29 nov. 2016.

SANTOS, Beatriz. **Pesquisa aborda importância do Espaço ITEC Cidadão**. Belém: UFPA, 2013. Disponível em: <<https://www.portal.ufpa.br/imprensa/noticia.php?cod=7889>>. Acesso em: 18 out. 2017.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987, dec. 1987. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392880?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SELZNICK, Philip. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.41, n. 2, p. 270-277, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393719>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

SANTOS, L. A. D.; MARZALL, L. F.; GONÇALVES, D. L.; GODOY, L. P. Análise das Práticas Sustentáveis no Ramo Varejista: uma Percepção dos Colaboradores com Ênfase na Educação Ambiental. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 56-73, 2016.

SILVA, Clóvis Luiz Machado da; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.); CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

SILVA, C. L. M. da et al. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SOUZA, **Thiago** Roozevelt de; FREITAS, Florence Cavalcanti Heber Pedreira de. Estágios de institucionalização da atividade de administrador no Brasil. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Paraná, v. 10, n. 3, p. 126-146, 2015. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1942/759>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

TAUCHEN, Joel A; BRANDLI, Luciana L. A gestão ambiental em Instituição de Ensino Superior: modelo para implantação em campus universitário. **Revista Gestão & Produção**, Passo Fundo, v.13, n.3, p.503-515. set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/11>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Estatuto & regimento geral da UFPA**. Belém: EDUFPA, 2009.

_____. **Plano de logística sustentável da UFPA**. Belém, 2015 Disponível em: <<http://ascom.ufpa.br/links/eventos/Minuta%20Final%20PLS.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

_____. **Prefeitura do campus lança serviço de orientação sócio ambiental**. Belém: UFPA, 2013a. Disponível em: <<https://ww2.ufpa.br/imprensa/noticia.php?cod=7683>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

_____. Prefeitura da UFPA. **Plano geral de gerenciamento de resíduos da UFPA**. Belém, 2008. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/prefeitura/relatorios/PGRSS.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

_____. Prefeitura da UFPA. **Atribuições**. Belém, 2017a. Disponível em: <<http://prefeitura.ufpa.br/index.php/atribuicoes>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Prefeitura da UFPA. **Ações e projetos**. Belém, 2017b. Disponível em: <<http://prefeitura.ufpa.br/index.php/atribuicoes>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Anuário estatístico da UFPA 2017-** ano base 2016. Belém, 2017c. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Anu%C3%A1rio_2016_AB2015_versaofinal14092016.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

_____. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2001 - 2010**. Belém. 2001. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/pdi/PDI_2001-2010.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2017.

_____. _____. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2011 - 2015.** Belém. 2011a. Disponível em: <http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_ aprovado_final.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2017.

_____. _____. **Plano de desenvolvimento da Universidade Federal do Pará: 2016 – 2025.** Belém. 2016a. Disponível em: < https://portal.ufpa.br/docs/PDI_2016-2025.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2017.

_____. _____. **Relatório de Gestão do exercício 2011.** Belém, 2011b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Relat_Gestao/Relat_Gestao_2011.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

_____. _____. **Relatório de Gestão do exercício 2013.** Belém, 2013b. Disponível em: < http://www.proplan.ufpa.br/doc/RG2013_UFPA_final.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

_____. _____. **Relatório de gestão 2016 do exercício 2016.** Belém, 2016b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/doc/Relat_Gestao/RG_2016_UFPA.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

VASCONCELOS; Gislane Sampaio. **Sustentabilidade socioambiental no gerenciamento dos campi da Universidade Federal do Ceará.** 2015. 150f. Dissertação (Mestrado profissional em políticas públicas e gestão da educação superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/13210> >. Acesso em: 15 abr. 2017.

VIEGAS, Socorro de Fátima da Silva; CABRAL, Eugênia Rosa. Práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 236-259. Jan. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n1p236/28703>>. Acesso em: 21 out. 2015.

VENTURA, Elvira C. Ferreira. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais:** estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 351f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas - RJ. Rio de Janeiro, EBAPE/FGV, Ago. de 2005. Disponível em: <<http://www.epabe.fgv.br>>. Acesso em: 16/12/2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO JUNTO OS SERVIDORES DA UFPA

	<p>O questionário a seguir é o instrumento de coleta de dados da pesquisa que tem como objetivo “Analisar a institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA - Campus Belém”, da mestranda MICHELA ALESSANDRA FRAGA MENDES, do PPGGP/NAEA-UFPA. A finalidade deste estudo é exclusivamente acadêmica. As respostas individuais serão mantidas sob sigilo e os resultados serão relatados de forma agregada. Obrigada pela sua participação!</p>
---	---

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE: são ações que têm como objetivo a construção de um novo modelo de cultura institucional visando à inserção de critérios de sustentabilidade (econômico, social e ambiental) nas atividades da Administração Pública.

I. Perfil do respondente

1. Lotação na UFPA:
2. Cargo:
3. Categoria: () Docente () Técnico-administrativo
4. Gênero: () Masculino () Feminino.
5. Estado Civil: () Solteiro () Casado () outros
6. Faixa etária: () menos de 25 () 25 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos () mais de 55 anos
7. Escolaridade completa: () fundamental () nível médio () graduação () especialização () mestrado () doutorado
8. Tempo de serviço na UFPA:

II. Institucionalização das práticas de sustentabilidade

Responda as perguntas 01 a 17, assinalando entre 1 e 5, em que:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Não Concordo e nem discordo	4 - Concordo parcialmente	5 - Concordo totalmente
-------------------------	---------------------------	---------------------------------	---------------------------	-------------------------

Em relação ao tema “Práticas de sustentabilidade”, em sua opinião, a UFPA...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
01. Busca em sua missão institucional a construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade.					
02. Desenvolve práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional.					
03. Divulga os objetivos, metas e ações das práticas de sustentabilidade estabelecidas no Plano de Logística Sustentável da UFPA, de forma transparente.					
04. Adquire produtos e serviços sustentáveis, observando uma melhor relação custo/benefício a médio ou longo prazo, que gerem menos impactos ambientais ou sociais.					
05. Promove capacitação sobre sustentabilidade para seus servidores visando explanar a importância da adoção de uma postura sustentável responsável.					
06. Promove campanha de conscientização do uso racional de energia elétrica e água.					
07. Viabiliza iniciativas de resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico), de maneira a sensibilizar a comunidade interna para as questões dos resíduos produzidos no dia a dia.					

08. Promove campanha de conscientização sobre a importância do uso econômico de material de consumo (papel para impressão, copos descartáveis, cartuchos e toners).					
09. Viabiliza iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional.					
10. Viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (Computadores, telefones, etc.) gerados no ambiente organizacional.					
11. Demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de sustentabilidade.					
12. Possui setor responsável que dá suporte à prática de sustentabilidade.					
13. Busca, em outras instituições, propostas na área de práticas de sustentabilidade e desenvolve estudos para aplicá-las, aliando-as aos próprios objetivos estratégicos.					
14. É comprometida com o desenvolvimento da sociedade, através de projetos/ações como de coleta seletiva de lixo, trote solidário e sustentável, entre outros.					
15. Entende que a disseminação e adoção de práticas de sustentabilidade trazem legitimidade (reconhecimento) às suas ações.					
16. Em sua opinião, o que dificulta a implantação de uma prática de sustentabilidade na UFPA?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a. Ausência de apoio e acompanhamento da alta administração.					
b. Escassez de recurso financeiro.					
c. Resistência de diferentes grupos (docentes, técnicos administrativos e discentes).					
d. Falta de informação e conhecimento sobre práticas de sustentabilidade.					
17. Em sua opinião, o que motivou a universidade a adotar práticas de sustentabilidade?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a. Diretrizes do Governo Federal.					
b. Força do mercado.					
c. Mudanças tecnológicas.					
d. Resultados positivos de outras Instituições.					
e. Sociedade.					

Responda as perguntas 18 a 34, assinalando entre 1 e 5, em que:

1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Algumas vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
-----------	---------------	-------------------	--------------------	------------

No ambiente de trabalho, você habitualmente...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Desligo luzes e o ar condicionado ao ausentar-me do ambiente.					
19. Evito o uso de tomadas em sobrecarga (extensão e benjamins).					
20. aproveito as condições naturais do ambiente de trabalho (ventilação, luz solar).					
21. Deixo os acessórios (impressora, estabilizador etc.) do computador desligados quando não está usando.					
22. Fecho a torneira da pia do banheiro enquanto escovo os dentes.					
23. Imprimo documentos no modo frente e verso.					
24. Prefiro usar mensagens eletrônicas (e-mail) na comunicação evitando o uso do papel.					
25. Imprimo apenas se necessário.					
26. Reutilizo folhas de papel que possuem o seu verso em branco, imprimindo no lado não utilizado.					

27. Substituo o uso de documentos impressos por documentos digitais.					
28. Utilizo copos duráveis no lugar de copos descartáveis.					
29. Quando utilizo copo descartável, reaproveito-o ao máximo no dia.					
30. Destino adequadamente os resíduos perigosos (lâmpadas fluorescentes, pilhas, baterias).					
31. Faço a destinação dos resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal).					
32. Faço destinação adequada a equipamentos eletroeletrônicos.					
33. Prefiro caminhar a usar carro em trajetos curtos no Campus da Universidade.					
34. Uso o ônibus “circular” em trajetos longos no Campus da Universidade.					

35. Considerando a natureza da UFPA, como você classificaria a importância da institucionalização das práticas de sustentabilidade?

- Extremamente importante
- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não é importante