

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

JAQUELINE SOUZA DE SOUZA

**A SUSTENTABILIDADE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TEORIA E
PRÁTICA EM UM ESTUDO DE CASO**

**Santana do Livramento
2019**

JAQUELINE SOUZA DE SOUZA

**A SUSTENTABILIDADE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
TEORIA E PRÁTICA EM UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Federal do Pampa como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Júnior

**Santana do Livramento
2019**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

S719s Souza, Jaqueline

A SUSTENTABILIDADE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TEORIA E
PRÁTICA EM UM ESTUDO DE CASO / Jaqueline Souza.

171 p.

Dissertação(Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2019.

"Orientação: Paulo Vanderlei Cassanego Junior".

1. Sustentabilidade. 2. Instituição de Ensino Superior. 3.
PDI. I. Título.

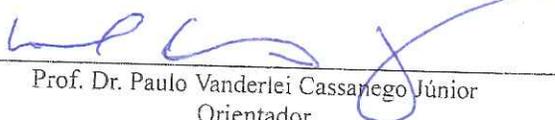
JAQUELINE SOUZA DE SOUZA

**A SUSTENTABILIDADE NOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TEORIA E PRÁTICA EM UM ESTUDO DE
CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação *Stricto Sensu* em Administração da
Universidade Federal do Pampa como requisito para
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Dissertação defendida e aprovada em: 25/03/2019.
Banca examinadora:



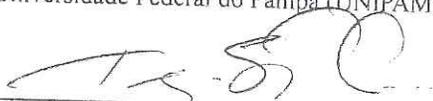
Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Júnior
Orientador

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)



Prof. Dr. Ricardo Ribeiro Alves

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)



Prof. Dr. Tiago Zardin Patias

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

AGRADECIMENTO

Agradeço ...

À Deus por ter me concedido forças de desenvolver as etapas necessárias para construção deste estudo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Federal do Pampa.

À UNIPAMPA, por ter contribuído na concretização deste sonho, oportunizando a realização do mestrado, grata, tanto na condição de aluna, quanto de servidora.

Ao corpo docente e técnico administrativo do Programa de Pós-Graduação em Administração, que colaboraram na construção deste objetivo, em especial aos Professores Carolina, João, Kathiane, Elena e Paulo.

Ao meu orientador, Prof. Paulo Cassanego Junior, por ter aceitado me orientar, por compartilhar sua experiência no decorrer desta trajetória e ter paciência comigo, nos meus momentos de ansiedade e insegurança.

Ao Campus Santana do Livramento pela acolhida.

À Universidade Federal de Rio Grande - FURG e Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, aos entrevistados, pela receptividade calorosa com que me receberam, colaborando com minha pesquisa.

Aos Professores que se disponibilizaram a participar da Banca, agregando com seus conhecimentos, minha formação.

Aos meus chefes Evelton e Rafael Ferraz, pelo apoio para que eu pudesse realizar minhas atividades profissionais.

À minha mãe, irmãos, cunhada e tios, minha gratidão, pela paciência, por compreender minha ausência, pelo apoio e incentivo nos mais diversos momentos.

Às minhas crianças: Pandora, Romana e Amadeu, companheiros das madrugadas, sempre atentos as minhas tristezas.

Aos meus amigos Lucas e Fernanda, pelo incentivo diário e disponibilidade para ouvir minhas angústias, além de sempre se mostrarem presente, mesmo à distância.

Aos meus colegas de mestrado que dividiram comigo, companheirismo e motivação, principalmente nas horas difíceis.

Aos colegas de trabalho Rafael Uberti e Vagner, por suportarem minhas impertinências nestes dois últimos anos, incentivando para que não desanimasse.

Aos colegas Rafael Mirailh, Lucélia e Renata, por me receberem em suas casas.

Enfim, agradeço imensamente a todas as pessoas que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo”.

Martin Luther King

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar como a sustentabilidade está presente nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), identificando suas dimensões, as ações e resultados, e analisar os projetos quanto a sua aplicação na teoria e prática. A pesquisa qualitativa teve como unidades de análise duas instituições que apresentam Sistema de Gestão Ambiental - SGA. A primeira etapa consistiu na coleta de dados de um estudo documental, no qual foram observadas informações sobre o PDI divulgadas nos sites das Instituições de Ensino Superior - IES e de dados primários, como entrevistas aos 14 gestores, que de forma direta trabalham/trabalharam no planejamento, execução e manutenção do PDI. Na segunda etapa procedeu-se a um estudo qualitativo por meio da técnica de análise de conteúdo, aos dados obtidos em documentos, entrevistas e observação. As principais evidências apontaram que as duas IES possuem o PDI atualizado, conforme estabelece legislação brasileira. As duas IES analisadas possuem as dimensões ambiental, econômica e social presentes no PDI. Quanto às ações desenvolvidas dentro das IES, elas são positivas. Porém, uma das IES analisada, não está completamente alinhada entre projetos e práticas, enquanto a outra, apresenta desenvolvimento entre as metas e resultados. Percebeu-se o alinhamento do planejamento estratégico com o PDI, inclusive no consenso da criação das estratégias e diretrizes. Em linhas gerais, verificou-se que a sustentabilidade vem sendo tratada no PDI de modo ainda lento, porém buscando atender aos objetivos do Plano Nacional de Educação - PNE e das políticas do Ministério da Educação - MEC, com foco no ensino, pesquisa e extensão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; PDI, Sustentabilidade; Universidade.

ABSTRACT

This study aimed to identify how sustainability is present in the Institutional Development Plans (IDP), identifying their dimensions, actions and results, and analyze the projects regarding their application in theory and practice. The qualitative research had as units of analysis two institutions that present Environmental Management System - EMS. The first step consisted of collecting data from a documentary study, in which information about the IDP published on the Higher Education Institutions - HEI sites and on primary, such as interviews with 14 managers, who directly work / worked on the planning, execution and maintenance of the IDP. In the second stage, a qualitative study was carried out through the technique of content analysis to the data obtained, through documents, interviews and observation. The main evidences indicated that the two HEI have the updated PDI, as established by Brazilian legislation. The two HEI analyzed have the environmental, economic and social dimensions presented in the IDP, standing out as the main ones. As for the actions developed within HEIs, the results of the two are positive. However, one of the HEI analyzed is not completely aligned between projects and practices, while the other shows more development between goals and results. The alignment of strategic planning with the IDP was understood, including consensus on the creation of strategies and guidelines. In general terms, it has been verified that sustainability has been treated in the PDI in a still slow way, however seeking to meet the objectives of the National Education Plan and the policies of the Ministry of Education, with a focus on teaching, research and extension.

Keywords: Strategic Planning; IDP, Sustainability; University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões, Categorias de análise e Indicadores	27
Figura 2: Procedimentos metodológicos utilizados.....	39
Figura 3: Sala de reuniões	74
Figura 4: Entrada no Prédio da Reitoria	74
Figura 5: Fotografia de um container	76
Figura 6: Fotografia de containers enfileirados no campus.....	76
Figura 7: Fotografia de Piso tátil	82
Figura 8: Fotografia de Placa de Sinalização.	83
Figura 9: Fotografia de Parada de Ônibus com sinalização	83
Figura 10: Fotografia de Parada de Ônibus Lixeira	84
Figura 11: Fotografia de área verde.....	90
Figura 12: Fotografia de Banhado	90
Figura 13: Fotografia da Área interna no campus Carreiros.	91
Figura 14: Fotografia de Lago artificial.	92
Figura 15: Fotografia de lixeira em Unidade no Centro.....	112
Figura 16: Fotografia de Lixeira no Campus Vale.	113
Figura 17: Fotografia de Mata Nativa.	127
Figura 18: Fotografia de Etiqueta de Racionamento de Energia Elétrica.	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados na Fundação Universidade Federal de Rio Grande – FURG	66
Tabela 2: Perfil dos entrevistados na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional	29
Quadro 2: Eixos Temáticos	30
Quadro 3: Classificação das Dimensões de Sustentabilidade	37
Quadro 4: Levantamento dos Elementos sobre Sustentabilidade em PDI na Literatura.....	43
Quadro 5: Objetivo das principais dimensões e suas intersecções	46
Quadro 6: Classificação das dimensões, com base na Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, a luz de outros conceitos.	48
Quadro 7: Proposição das categorias de análises, com base em autores.	52
Quadro 8: Questões para a entrevista.	53
Quadro 9: Matriz de Posicionamento dos Entrevistados.....	56
Quadro 10: Testes para Estudo de Caso.	57
Quadro 11: Categorias das questões enumeradas.....	65
Quadro 12: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade.....	68
Quadro 13: Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Sustentabilidade Social.....	79
Quadro 14: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Econômica.....	86
Quadro 15: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Ambiental.....	89
Quadro 16: Missão, Visão, Filosofia, Diretrizes, Cenário da Sustentabilidade no PDIFonte: pesquisa extraída do PDI 2015-2018.....	94
Quadro 17: Objetivos e Estratégias do Eixo, responsável pela Sustentabilidade.....	95
Quadro 18: – Projetos coordenados por Núcleos na FURG	99
Quadro 19: Síntese dos Projetos do SGA.....	105
Quadro 20: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade na UFRGS.	108
Quadro 21: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Social - UFRGS	115
Quadro 22: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Econômica - UFRGS	119
Quadro 23: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Ambiental - UFRGS	124
Quadro 24: Missão, Visão, Princípios, Valores, Cenário da Sustentabilidade no PDI.	129
Quadro 25: Temas Estratégicos e Objetivos organizacionais, responsável pela Sustentabilidade, no PDI.....	131
Quadro 26: Projetos coordenados por Núcleos, dentro da UFRGS.	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- A3P - Agenda Ambiental da Administração Pública
- AEUP - Projeto Desenvolvimento da Agricultura Urbana e Peri urbana na Aglomeração Urbana do Sul
- AGERP - Agência Experimental de Relações Públicas
- ANDES-SN - Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
- ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das instituições Federais de Ensino Superior
- APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
- ATUT - Associação dos Trabalhadores da Unidade de Triagem do Hospital Psiquiátrico São Pedro
- CAIC - Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CCMAR - Centro de Convívio dos Meninos do Mar
- CECLIMAR - Centro de Estudos Costeiros, Limnológicos e Marinhos
- CFA - *Institute Research Challenge*
- CGA - Coordenadoria de Gestão Ambiental
- CMCC - Cooperativa de Moradia e Construção Civil
- CP - Coordenação de Processo
- CPA - Comissão Própria de Avaliação
- CRDH - Centro de Referência em Direitos Humanos
- DMLU - Departamento Municipal de Limpeza Urbana
- DS – Desenvolvimento Sustentável
- EA – Educação Ambiental
- FABICO - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação
- FEPAM - Fundação Estadual de Proteção Ambiental
- FURG - Fundação Universidade Federal de Rio Grande
- GIGA - Grupo interdisciplinar de Gestão Ambiental
- GPS - Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Inovação
- GRB - Gestão de Resíduos Biológicos
- GRC - Gestão de Resíduos Compostáveis
- GRH - Gestão de Resíduos Hídricos
- GTRQ - Gestão e Tratamento de Resíduos Químicos
- HCV - Hospital de Clínicas Veterinárias

IES – Instituição de Ensino Superior

INTCOOP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO - Organização Internacional para Padronização

ITCP - Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares

IUCN – União Internacional para a Conservação da Natureza

LAIA - Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais

LED - Diodo Emissor de Luz

MEC – Ministério da Educação e Cultura

NAF - Núcleo de Apoio Fiscal

NBR - Norma Brasileira

NEEA - Núcleo de Estudos em Educação Ambiental

NEGA - Núcleo de Estudo em Gestão Alternativa

NEPA - Núcleo de Estudos Políticos e Administrativos

NIPETS - Núcleo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos sobre o Terceiro Setor

NITEC - Núcleo de Estudos em Inovação

NUDESE - Núcleo de Desenvolvimento Social e Econômico

ONG - Organização não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PAP - Programa de Aperfeiçoamento de Professores

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE - Planejamento Estratégico

PEAC - Projeto Educacional Alternativa Cidadã

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PRESERVAS - Núcleo de Conservação e Reabilitação de Animais Silvestres

PROEXT - Programa de Extensão Universitária

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAD - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

REDE - Rede de Comercialização Solidária de Pescado da Região Sul do Rio Grande do Sul

REINTEC - Rede de Incubadoras Tecnológicas

RU - Restaurante Universitário

SAJ - Serviço de Assistência Jurídica

SAJU - Serviço de Assessoria Jurídica Universitária

SASCC - Serviço de Assistência à Construção Civil

SEMA – Secretaria Especial do Meio Ambiente

SGA – Sistema de Gerenciamento Ambiental

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação superior

SISU - Sistema de Seleção Unificada

SPR - Segurança e Proteção Radiológica

SUINFRA - Superintendência de infraestrutura

SUSTENTARE - Programa de Destinação e do Descarte de Ativos Eletroeletrônicos de Órgãos e de Entidades do Estado do Rio Grande do Sul.

TBL – *Triple Botton Line*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNCED - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

UNCHE - *United Nations Conference on the Human Environment*

UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

UT - Unidade de Triagem

UTR - Unidade de Tratamento de Resíduos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de pesquisa.....	19
1.2 Objetivo geral.....	19
1.3 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Pressupostos conceituais.....	20
1.6 Delimitação da pesquisa.....	21
1.7 Inovação da pesquisa.....	21
1.8 Estrutura do trabalho.....	22
2 PLANOS ESTRATÉGICOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	23
2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico.....	24
2.2 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior....	31
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	39
3.1 1ª Fase da Pesquisa – construção e planejamento: definição do método	40
3.1.1 Questões de estudo.....	41
3.1.2 Proposições do estudo	42
3.1.2.1 Levantamento dos elementos sobre sustentabilidade em Planos de Desenvolvimento Institucionais, na literatura	42
3.1.2.2 Agrupamento dos componentes em Planos de Desenvolvimento Institucionais.....	44
3.1.2.3 Classificações dos elementos encontrados.....	45
3.1.2.4 As proposições em estudo – consolidação dos conceitos encontrados na literatura.....	51
3.1.3 Unidade de Análise	52
3.1.4 Vinculações dos dados às proposições	53
3.1.5 Critérios para interpretar as constatações	55

3.1.5.1 Critérios de qualidade na atividade da pesquisa.....	57
3.2 2ª Fase da Pesquisa - Definição dos casos para estudo.....	57
3.3 3ª Fase da Pesquisa - Estudo dos casos - coleta de dados.....	59
3.4 4ª Fase da Pesquisa - Estudo dos casos - análise e interpretação dos dados.....	60
3.4.1 Análise dos dados a partir da análise de conteúdo.....	61
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	65
4.1 Unidade A - Universidade Federal de Rio Grande - FURG.....	66
4.1.1 Planejamento Estratégico.....	68
4.1.2 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	70
4.1.3 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior.....	71
4.1.4 Sustentabilidade Social.....	79
4.1.5 Sustentabilidade Econômica.....	85
4.1.6 Sustentabilidade Ambiental.....	88
4.1.7 Resultados da Pesquisa Documental.....	93
4.1.8 Considerações do 1º caso - Sustentabilidade no PDI da FURG.....	102
4.2 Unidade B - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	106
4.2.1 Planejamento Estratégico.....	108
4.2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional.....	110
4.2.3 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior.....	111
4.2.4 Sustentabilidade Social.....	115
4.2.5 Sustentabilidade Econômica.....	119
4.2.6 Sustentabilidade Ambiental.....	123
4.2.7 Resultados da Pesquisa Documental.....	128
4.2.8 Considerações do 2º caso - Sustentabilidade no PDI da UFRGS.....	139
4.3 Conclusão dos Resultados.....	144

4.3.1 Identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das Instituições de Ensino Superior.....	144
4.3.2 Análise das dimensões de sustentabilidade encontradas e seus indicadores.....	145
4.3.3 Identificar as ações de sustentabilidade dentro das universidades e seus resultado.....	148
4.3.4 Análise de como os projetos destinados a sustentabilidade são aplicados na teoria e prática.....	150
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	152
REFERÊNCIAS.....	155
APÊNDICES	162
APÊNDICE A	162

1 INTRODUÇÃO

A discussão em Sustentabilidade iniciou sua trajetória, a partir de marcos importantes. Eventos como a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – United Nations Conference on the Human Environment (UNCHE), em junho de 1972, em Estocolmo, considerada a primeira grande reunião entre chefes de Estado, tratou de questões sobre degradação do meio ambiente. Em 1979, foram realizadas, as Convenções de Berna, sobre *Habitat Protection* (Europa) e Genebra, sobre a Poluição Atmosférica. Posteriormente, em 1980, aconteceu a Estratégia Mundial de Conservação pela União Internacional da Conservação da Natureza (IUCN) e Relatório Global 2000, pelos Estados Unidos (EUA). Depois, em 1983, Helsink Protocolo sobre Qualidade do Ar, pela Organização das Nações Unidas (ONU) e Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente (ONU). Ainda seguindo essa linha do tempo, em 1987, o Relatório de Brundtland (ONU) fundamentou a prática de diretrizes internacionais de políticas econômicas.

Pode-se dizer que a conscientização ambiental, em nível de ação comunitária, iniciou com o lançamento do Livro Verde sobre Ambiente Urbano, em 1990, na cidade de Bruxelas, e trouxe a temática da poluição da água, energia e aquecimento global. Já em 1992, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED) estabeleceu uma série de diferentes iniciativas para promover a aceitação de desenvolvimento sustentável no mundo inteiro, resultando na primeira Agenda 21, que significou o primeiro plano de ação formulado internacionalmente para ser adotado em escala global, nacional e localmente por organizações do sistema das Nações Unidas, pelos governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente (IPEA, 2016).

Na sequência, em 1997, aconteceu a Conferência de Kyoto, que trata sobre o aquecimento global. Em meio a duas décadas de procura por soluções para minimização de prejuízos ambientais e mobilizações, a sustentabilidade surgiu como um conceito que precisa ser difundido universalmente e comunitariamente.

No Brasil, em 1973, criou-se a Secretaria Especial do Meio Ambiente, (SEMA), no âmbito do Ministério do Interior e que, entre outras atividades, começou a desenvolver políticas de Educação Ambiental.

Para fazer uma análise na Educação Superior, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação Superior – SINAES, objetivando realizar uma avaliação diagnóstica, regulatória e formativa das Instituições de Educação Superior – IES (INEP, 2015). Os resultados da avaliação realizada pelo SINAES subsidiam os processos de regulação que compreendem os

atos autorizativos (credenciamento de IES, autorização e reconhecimento de cursos) e regulatórios (recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos).

Os subsistemas avaliativos do SINAES estão associados ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI das IES, que se constitui num planejamento estratégico que revela a identidade da instituição e expressa às diretrizes com propósito de promover a qualidade de ensino.

Num vislumbre geral, o início do foco da sustentabilidade nos PDIs se deu a partir do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão, avaliação de IES e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do mesmo. De acordo com Araújo e Mendonça (2004), o papel da educação superior nas discussões sobre sustentabilidade vai além da relação ensino/aprendizagem vista em salas de aula; ele avança para o envolvimento em projetos extraclasse com a comunidade do entorno, visando a soluções efetivas para a população local. Se a educação é considerada um dos desafios mais importantes da humanidade para o século XXI (UNESCO, 1999), a inserção das questões ambientais no processo educativo constitui um desafio adicional e inerente.

A Universidade desempenha papel fundamental na formação de recursos humanos e na geração e disseminação de conhecimentos para a sociedade, e é cada vez mais real o fato do conhecimento ser um ativo econômico da sociedade moderna. Além disso, o conhecimento, ao longo da história, configurou-se como um elemento de diferenciação econômica e social, dividindo a sociedade entre dominadores e dominados (SCHUCH, 1995). Conforme Casado, Siluk e Zampieri (2012) o papel das universidades de criar e disseminar o conhecimento faz com que sejam agentes potenciais na constituição de práticas sustentáveis e de responsabilidade social e, embora já realizam importantes ações internamente, a sociedade demanda maiores retornos.

Dentro do cenário de exigências e de diversidade de IES, a presente pesquisa visa identificar como a sustentabilidade está presente nas instituições de ensino superior, no sul do Brasil.

A pesquisa se constitui num estudo de caso múltiplo. As universidades escolhidas para análise apresentam políticas sobre práticas de Sustentabilidade e uma variedade de cursos tecnológicos, graduação e pós-graduação em áreas de educação ambiental (EA), engenharias verdes, florestal e ambiental, cursos esses que possuem foco na sustentabilidade e no meio ambiente. As Instituições que são base do estudo têm em comum, a implantação de Sistema de Gerenciamento Ambiental – SGA nos seus PDIs. Planos, estes, que foram criados a partir da

obrigatoriedade e necessidade de haver um planejamento nos recursos financeiros destinados a manutenção destas universidades e um investimento necessário a área da sustentabilidade.

1.1 Problema de Pesquisa

O planejamento estratégico na gestão das IESs está relacionado ao PDI, que é considerado um instrumento avaliativo das ações realizadas pelos gestores da Instituição. Sua principal finalidade é auxiliar na melhoria dos modelos de gestão, servindo como medição do desenvolvimento e controle dos recursos sociais, ambientais e financeiros sem comprometer a qualidade da prática das ações. Além de ser uma exigência para avaliação interna e externa, funciona como uma orientação para o caminho certo na conquista dos objetivos e metas. Para que essas propostas sejam atendidas é importante que os recursos financeiros sejam distribuídos, conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional. No caso deste estudo, busca-se delimitar como a Sustentabilidade está presente nos PDIs das IESs.

1.2 Objetivo Geral

Identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIS das IESs.

1.3 Objetivos Específicos

a) Analisar, no PDI das Universidades, as dimensões que se referem a Sustentabilidade e seus indicadores;

b) Identificar as ações de Sustentabilidade dentro das Universidades e quais os resultados dessas ações;

c) Analisar como os projetos destinados a Sustentabilidade são aplicados na teoria e prática.

1.4 Justificativa

O atual cenário econômico do Brasil está causando consequências nas áreas sociais, onde a educação é uma das mais atingidas. Com cortes anuais e sem perspectivas de melhorias, manter um padrão de qualidade dentro das exigências, é um desafio. Essa confirmação vem do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior – ANDES-SN (2017), que analisa o contexto atual onde a educação sofre, há anos, com sucessivos cortes no orçamento. Esses cortes comprometem a qualidade da educação nas IESs, exigindo novas estratégias para a adequação do plano estratégico das instituições. Anualmente o Ministério da Educação – MEC, disponibiliza parte de tributos arrecadados, para a manutenção das

universidades. Entretanto, é exigido que os PDIs passem por avaliações que projetam fazer uso deste recurso, oriundo do Governo Federal. Esse plano auxilia as instituições na execução das prioridades e manutenção das suas diretrizes, respeitando um padrão mínimo de qualidade e articulando ações com o máximo de eficiência.

A Sustentabilidade consta nas exigências dos PDI, porém, ainda é um tema recente, que carece de entendimento do quanto ela é relevante para a sociedade. Mesmo assim, já aparece como item importante, teoricamente, nos PDIs. Contudo, não é materializada como elemento prioritário, e talvez isso se dê pelo fato que é preciso adaptar os recursos às despesas básicas.

De acordo com Guevara *et al* (2009) fala-se muito em Sustentabilidade, quando o panorama atual mostra aparentemente um inevitável e irreversível colapso ambiental, devido a deficiências estruturais de governabilidade sistêmica tanto em nível local quanto global. Alvarenga (2012) salienta que o planejamento estratégico tem sido um aliado das organizações para planejar ações, metas e planos para o futuro. Para ele, nas Instituições Federais de Ensino Superior, o planejamento tem sido uma ferramenta estratégica com muitas exigências, pela nova postura dos gestores diante do desafio de oferecer um ensino de melhor qualidade, para formar profissionais preparados para o mercado de trabalho e com vistas para realizar benefícios à sociedade.

A justificativa dessa pesquisa se deve a poucos estudos semelhantes ao tema, que aborda a teoria e a prática de sustentabilidade nos PDI, dentro das IESs, no Brasil.

1.5 Pressupostos Conceituais

O presente estudo procura estudar as dimensões da Sustentabilidade dentro do planejamento de um PDI, num ambiente educacional de ensino superior. Dessa forma os seguintes pressupostos conceituais são levados em consideração:

(1) Sustentabilidade, em seu sentido literal, consiste na capacidade de sustentação de um sistema. O vocábulo latim ‘sustentare’, do qual o termo deriva, tem o significado de sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Torna-se claro, assim, o caráter intertemporal do conceito, que, aplicado a um sistema, remete à possibilidade de que seus atributos sejam mantidos ao longo do tempo, mesmo em face de interferências externas a ele. Na esfera corporativa, por sua vez, a sustentabilidade associa-se intimamente às noções de responsabilidade social corporativa e ecoeficiência, também amplamente discutidas. Para a UNESCO (1999), a sustentabilidade tem a ver com as maneiras de se pensar o mundo e as formas de prática pessoal e social que contribuem para a construção do indivíduo ético.

(2) PDI - consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O PDI é uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento, que auxilia no processo de planejamento estratégico da gestão universitária.

1.6 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em duas instituições de ensino superior, localizadas no Rio Grande do Sul. A saber: duas universidades públicas, sendo uma situada em Porto Alegre, com *campi* distribuídos na capital e litoral norte, e a outra localizada no litoral sul, com *campi* em três cidades litorâneas. A escolha para esse estudo foi baseada em uma pesquisa para a disciplina de Planejamento Estratégico, no primeiro semestre de 2017. A pesquisadora optou por pesquisar SGA em Instituições de Ensino Superior que tenham cursos na área ambiental, no Rio Grande do Sul. E o resultado da pesquisa preliminar, revelou que duas instituições públicas têm SGA, no plano estratégico, quais sejam: Universidade Federal do Rio Grande - FURG e Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

1.7 Inovação do Estudo

No período de um ano, foram realizadas várias pesquisas, baseadas em leituras de dissertações, teses e livros sobre o tema Sustentabilidade e PDI, todas com relevância para futuros estudos e projetos, contudo, pouco foi encontrado em análise de sustentabilidade na área da educação superior, mais especificamente na execução do planejamento estratégico, haja vista que uma coisa é planejar, outra é executar essa estratégia e ter resultados. Para Norton e Kaplan (2000), a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si, isto é, o pior problema não é a má estratégia, mas, a má execução. Então, o estudo pode servir para despertar outros pesquisadores a investigarem como é a sustentabilidade no planejamento estratégico, em relação a execução e prática, Segundo Norton e Kaplan (2000), para uma estratégia ter êxito, é importante que todas as unidades estejam alinhadas e conectadas. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

Nesta pesquisa, é esperado que o estudo sobre a importância da execução do planejamento estratégico, as suas contribuições e o desenvolvimento de estratégias para a sustentabilidade social, econômica e ambiental, sejam positivas, e que sirvam de inspiração para a melhoria das instituições de ensino superior, em sua multidisciplinaridade no âmbito da Educação e no seu desenvolvimento social, intelectual e humano. Que as melhorias encontradas no plano estratégico das universidades, possam servir de exemplo para outras instituições e as

estratégias que não obtiveram sucesso, convertidas em reflexão para novos alinhamentos e mudanças.

1.8 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está organizada em cinco seções, sendo elas: Introdução - Referencial Teórico - Metodologia, subdividida em análise e interpretação dos dados - Resultados - e Considerações Finais, além das referências e apêndice. Na Introdução é apresentado uma visão geral do estudo, que abrange contextualização do tema proposto, problema de pesquisa, descrição dos objetivos alcançados e a justificativa e importância do trabalho. No Referencial Teórico são abordados os conceitos de Planos Estratégicos em Instituições de Ensino Superior, em dois contextos: a) PDI e Planejamento Estratégico, e b) Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior. A Metodologia apresenta a caracterização da pesquisa, e os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, com enfoque para os sujeitos pesquisados, a construção e utilização dos instrumentos para a coleta de informações, assim como os procedimentos para a organização, interpretação e análise dos dados. Na sequência, são apresentados os resultados e a finalização do estudo, com as considerações finais na quarta seção. Por fim, seguem as referências e o apêndice, onde estão as questões das entrevistas realizadas.

2 PLANOS ESTRATÉGICOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O planejamento está inserido em todas as atividades humanas. Desde o início da organização humana, o planejamento é uma atividade presente no desenvolvimento de qualquer organização. O Planejamento estratégico tem um papel relevante, pois através dele, é possível definir estratégias e objetivos.

Segundo Fischmann e Almeida (2009), planejamento estratégico é a elaboração da estratégia, enfatizando a importância da ligação da mesma com os objetivos, implementação e monitoramento do processo.

O resultado do planejamento é essencial para analisar os pontos que alcançaram êxito e reformular aquelas metas que não foram atingidas. Esse conceito é afirmado por Porter (1999), onde diz que planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que auxilia a organização a traçar o caminho a ser seguido, considerando a interação com o ambiente.

Para Tiffany e Peterson (1998), planejar é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver e aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. Em contrapartida, Koontz e O'Donnel (1981, P. 69), propõe: "Planejar é decidir com antecedência o que fazer, como fazer, quando fazer e, quem irá fazer. É eliminar o lapso de tempo entre onde estamos e onde queremos ir". Porter (2011) afirma que a estratégia é compreendida como a capacidade da empresa ou organização de prever o futuro, de antecipar as interferências do ambiente externo.

De acordo com Ansoff, Declerk e Hayes (1987) o planejamento é a primeira função administrativa que compreende a seleção dos objetivos, diretrizes, processos, programas e procura antecipar o que deverá ser feito, qual ou quais as técnicas que deverão ser utilizadas e onde, quando e por quem serão empregadas. Mintzberg e Quinn (2004) afirma que, no planejamento estratégico a estratégia é tomada como uma intenção deliberada, expressa por meio de um plano formal, resultante de intenso trabalho de análise.

O planejamento estratégico se define como uma estratégia ou direção, uma orientação ou norma a ser seguida, um controle da implementação, desde o início até a execução das tarefas, incluindo tomada de decisões sobre como fazer a alocação de recursos. Durante a década de 1960, o planejamento estratégico se destacou nas corporações e se tornou um aspecto vital na gestão estratégica. Sua execução se dá por meio de estrategistas, gestores públicos, que investigam fontes de pesquisa organizacional no ambiente interno e externo, buscando competitividade, eficiência e redução de custos, gerenciando as oportunidades e ameaças nos

pontos fortes e fracos, identificando, de modo a estabelecer planos de ações a serem realizados com ajustes na identificação das mudanças ambientais, necessárias ao seu desempenho.

Na opinião de Coltro e Pazzini (2016), o planejamento estratégico é requisito essencial para a sustentação das corporações, sejam elas públicas ou privadas, e divide-se em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

Existe similaridades entre os conceitos expostos por Koontz e O'Donnell (1981) e Tiffany e Peterson (1998), ambos afirmam que o planejamento é uma das funções administrativas essenciais, pois motiva a vantagem de evitar que o acaso seja responsável pelo rumo dos acontecimentos, minimizando desse modo os riscos e permitindo que se tire o máximo proveito das oportunidades.

De acordo com Vasconcellos Filho e Machado (1982), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de avaliação dos objetivos, para concretizá-los, deve-se verificar e ponderar os pontos fortes e fracos, aproveitando as oportunidades e desenvolvendo na organização, capacidades de inovação e adaptação constantes. Já para Oliveira (1993) o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite ao executivo instituir a direção a ser adotada pela empresa, com o objetivo de obter um nível de otimização na relação do empreendimento com o seu ambiente.

Oliveira (1993) afirma que o planejamento consiste num processo decisório contínuo que acontecerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização. Um exemplo constante de planejamento é a avaliação dos fatores que influenciam na etapa de implementação de uma estrutura organizacional, político-financeira de planos estratégicos de Instituições de Ensino Superior. Conhecido como Plano de Desenvolvimento Institucional, este planejamento é semelhante a uma avaliação de estudos que tratam dos fatores que influenciam na etapa de implementação até a execução pré e pós execução, analisando as articulações que obtiveram sucesso e as lacunas que precisam ser sanadas.

2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Planejamento Estratégico

Na gestão das Instituições de Ensino Superior objetiva-se criar um projeto de resultados favoráveis, e a ação de seus gestores deve ser baseada pelos princípios de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, para garantir a realização destas ações. De acordo com Costa (2014) a gestão universitária deve ser pautada por um instrumento de planejamento, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. O PDI foi originado no Decreto nº5.773, de 2006, onde foi definido pela incumbência das IES, atingirem suas metas e objetivos, num

período de 5 anos, conforme a necessidade de adequações da instituição e devendo usar uma metodologia para inserção das ações, analisando o bom senso, a articulação e o planejamento entre estas práticas, apresentando um quadro resumo, relacionando os indicadores de desempenho, comparando a situação atual e a futura, após a vigência do PDI.

A derivação do PDI, vem do planejamento estratégico que sintetiza uma parte das suas ações, incentivando uma política organizacional dentro das IES. O objetivo do PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto avaliativo como de avaliação externa. Quando se trata de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

O PDI é uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento. Para além dessas condições, o PDI deve ser uma exigência da própria IES estabelecendo um horizonte em relação ao qual deve se orientar num determinado período. Nestas determinações, surgiu diversas normativas legais.

Conforme Almeida (2001), o resultado que se pode alcançar com o planejamento estratégico em organizações é muito grande, mas depende de vontade política de implementação do plano, pois algumas vezes as equipes temem em não serem mantidas em função da troca de direção e tendem a não se esforçar para conseguir realizar o processo de mudança decorrente do planejamento estratégico.

Nesta mesma linha de raciocínio, Hamel e Prahalad (2001) defendem a ideia da intenção estratégica, que visa a posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usa para mapear seu progresso.

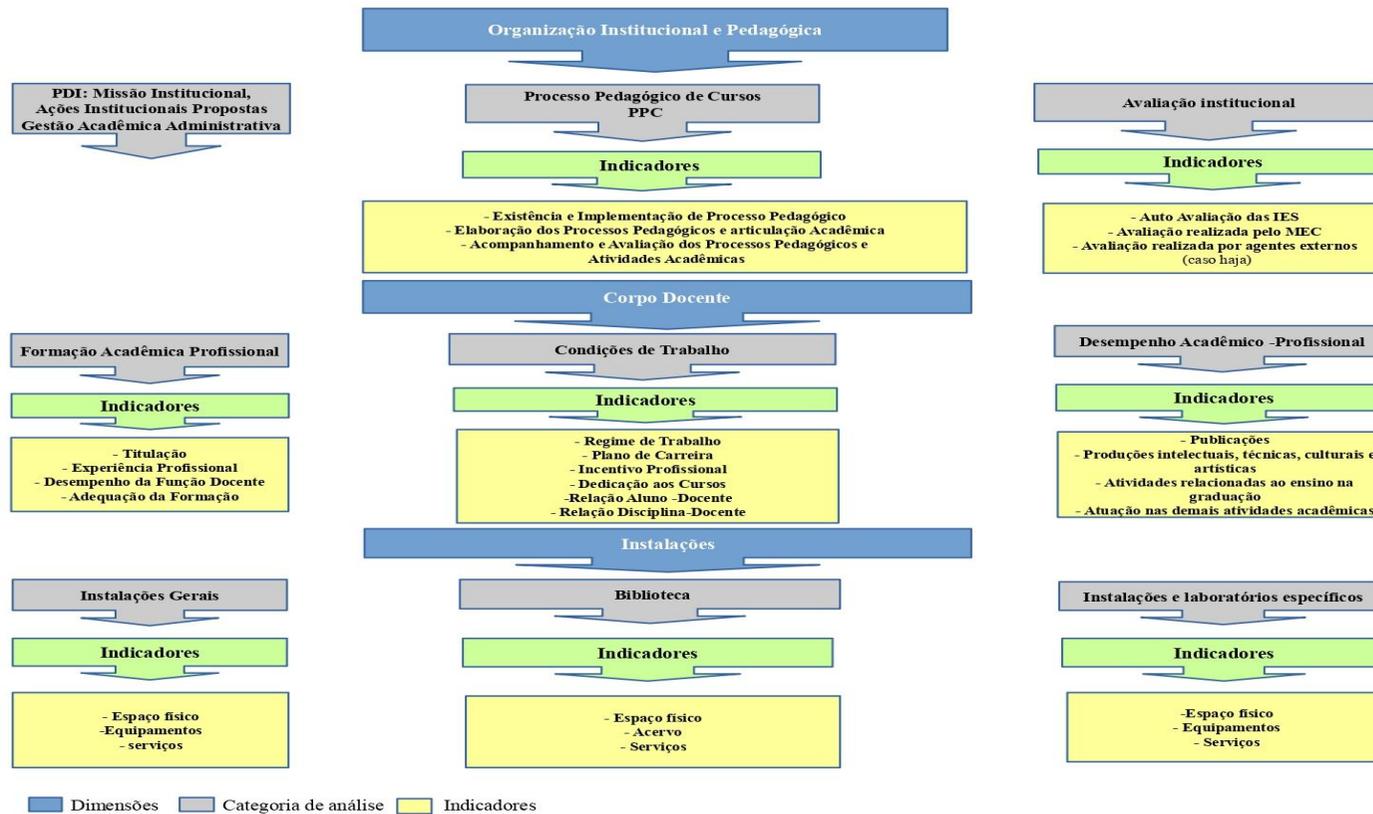
Essa é uma situação que pode ocorrer numa instituição pública, pois cada gestão tem suas próprias características que nem sempre estão de acordo com a mais antiga. A insegurança, gerada pela falta de conhecimento em estratégias, também pode acarretar na dificuldade em criar um planejamento. Segundo Kaplan e Norton (2000), pode ocorrer divergências entre a ambição de uma estratégia e o seu desempenho, pois existe uma ausência de vínculos entre a formulação da estratégia e a sua execução.

Silva *et al* (2014), em seu estudo sobre a execução do plano de desenvolvimento institucional em uma Universidade privada, afirma que o planejamento estratégico, apesar de

ter alguma resistência, traz benefícios para melhoria da instituição, resultando em avaliações positivas.

Os dados e informações sobre a IES, constantes do PDI, deverão estar em três níveis, como mostra a figura 1.

Figura 1: Dimensões, Categorias de análise e Indicadores



Fonte: elaborado pela pesquisadora, baseado em BRASIL (2006).

As dimensões agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo: organização Institucional e pedagógica, corpo docente e instalações. Já as categorias de análise formam os desdobramentos das dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação (BRASIL, 2006).

E por fim, os indicadores, que são desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência. Alguns indicadores na categoria de análise “ Instalações”, apresentam significados diversos, mesmo sendo reconhecidos pela semelhança nos nomes. Por exemplo, nas “instalações gerais”, os indicadores “ espaço físico, equipamentos e serviços, está relacionado ao número de salas de aula adequadas às atividades acadêmicas e às condições de salubridade das mesmas, instalações para docentes apropriadas, instalações sanitárias em condições de limpeza e manutenção, auditório para atividades, além de acesso e equipamentos apropriados para portadores de necessidade especiais. Deve haver declaração da quantidade e condições de acesso dos docentes, técnico e alunos aos equipamentos de informática, recursos audiovisuais e multimídia e da rede de comunicação científica. Os serviços compreendem a expansão, atualização e manutenção dos equipamentos, e das instalações físicas.

A interpretação de “ espaço físico, acervo e serviços”, no indicador “ Biblioteca”, diz respeito a ter espaço para acomodação do acervo (atualização e expansão), horários de funcionamento, disponibilidade do acesso para estudos individuais ou em grupos, descrição dos componentes do acervo e serviços de consultas, empréstimo para docentes, alunos e técnicos.

Já para as instalações e laboratórios específicos, os indicadores “ espaço físico, equipamentos e serviços “, referem-se a descrição das instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos pela instituição, identificando sua necessidade pela correlação pedagógica com os cursos implantados ou previstos e declaração da política de expansão e conservação. Os equipamentos de informática, acesso a redes e softwares disponíveis devem ser atualizados e realizado manutenções. Sendo obrigatório ser informado aos alunos sobre sua disponibilidade ao acesso desses equipamentos e sua política de usos. Os serviços estão ligados ao modo de contratação e qualificação de pessoal técnico.

Para Tunstall (1992), indicadores são analisados a partir de suas finalidades, analisando metas e objetivos, avaliando as oportunidades e tendências, fazendo comparações entre situações e lugares; além de buscar informações e sugestões e prevendo futuras condições.

Em meio aos constructos que devem constar no PDI, o conceito de sustentabilidade e suas ações pertinentes, também devem estar bem claras. Existem duas correntes de pensamento importantes que são necessárias a visão da educação e sustentabilidade. A primeira destaca a questão educacional como uma prática fundamental para que as IES, pela formação, possam contribuir na qualificação de seus egressos, futuros tomadores de decisão, para que incluam em suas práticas profissionais a preocupação com as questões ambientais. A segunda corrente destaca a postura de algumas IES na implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) em seus campi universitários, como modelos e exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade.

Estes planos, são obrigatórios em todas as universidades, sejam elas públicas ou privadas. O Decreto Presidencial n. 5.773/06, apresenta no seu art. 16, os elementos que devem constar do PDI, conforme especificado no Quadro 1.

Quadro 1: Elementos do Plano de Desenvolvimento Institucional

Item	Descrição do Elemento
I	Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso
II	Projeto pedagógico da instituição
III	Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede
IV	Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos
V	Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro
VI	Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos alunos
VII	Infraestrutura física e instalações acadêmicas com relação à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida
VIII	Oferta de educação à distância, sua abrangência e polos de apoio presencial
IX	Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado
X	Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras

Fonte: elaborado pela pesquisadora, baseado em BRASIL (2007).

O PDI, portanto, consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.

Deverá apresentar ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, além de orientar as ações futuras da Universidade tornando-se um instrumento legal para a

aferição da qualidade da gestão (MEC, 2007). A IES pode adequar o seu modelo de PDI, incluindo capítulos e temas que sejam relevantes para o seu contexto. Sua elaboração pode ser livre, porém, respeitando os eixos temáticos obrigatórios do Planejamento estratégico, conforme está descrito no quadro 2.

Quadro 2: **Eixos Temáticos**

1. Perfil Institucional	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Breve Histórico da IES; ➤ Inserção Regional; ➤ Missão; ➤ Finalidades; ➤ Objetivos e Metas; ➤ Área (s) de atuação acadêmica; ➤ Responsabilidade Social; ➤ Políticas de Ensino; ➤ Políticas de Extensão e Pesquisa.
2 - Gestão Institucional -	
Organização Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico; ➤ Órgãos Colegiados: atribuições, competências e composição; ➤ Órgãos de apoio às atividades acadêmicas; ➤ Autonomia da IES em relação à Mantenedora; ➤ Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas.
Organização e Gestão de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho; ➤ Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI; ➤ Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.
Políticas de Atendimento aos Discentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas); ➤ Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico); ➤ Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil); ➤ Acompanhamento dos egressos.
3. Organização Acadêmica – Projeto Pedagógico Institucional – PPI	
Organização Didático-Pedagógica	<p>Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Perfil do egresso; ➤ Seleção de conteúdo; ➤ Princípios metodológicos; ➤ Processo de avaliação; ➤ Práticas pedagógicas inovadoras; ➤ Políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares; ➤ Políticas e práticas de Educação à Distância; ➤ Políticas de educação inclusiva (Portadores de Necessidades Especiais).
	<p>As Instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar</p>

Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e à Distância)	<p>ainda a situação atual dos cursos incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Sequenciais (formação específica, complementação de estudos); ➤ Programas Especiais de Formação Pedagógica; ➤ Pós-Graduação (lato sensu); ➤ Pós-Graduação (stricto sensu); ➤ Programas de Extensão; ➤ Programas de Pesquisa.
4. Infraestrutura	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestrutura física; ➤ Infraestrutura acadêmica; ➤ Adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais; ➤ Estratégias e meios para comunicação interna e externa; ➤ Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.
5. Aspectos Financeiros	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI; ➤ Estratégia de gestão econômico-financeira; ➤ Planos de investimentos; ➤ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).
6. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e extensão, Planejamento e Gestão; ➤ Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da CPA, em conformidade com o SINAES; ➤ Formas de utilização dos resultados das avaliações.
7. Anexos	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, baseado nas diretrizes do MEC (BRASIL,2007).

O PDI deve estar estruturado com a execução e realidade dos resultados da avaliação institucional, sendo que para instituições já credenciadas e/ou em funcionamento, os resultados das avaliações devem indicar ações para tratar as deficiências que tenham sido identificadas. No caso deste estudo, delinear diretrizes que contribuam para preocupação com práticas ambientais e que constem nos PDI, avaliando como a Sustentabilidade é apresentada no planejamento das IES.

2.2 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IESs)

O conceito de sustentabilidade tem sua origem relacionada ao termo “desenvolvimento sustentável”, definido como aquele que atenda às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras suprirem suas próprias necessidades. Essa ideia

de sustentabilidade é a mais difundida: manter e se manter, perante o meio em que nos encontramos e foi firmada pelo Relatório de Brundtland.,

Dovers e Handmer (1992), entendem que a sustentabilidade é a capacidade de um sistema humano, natural ou misto resistir ou se adaptar à mudança endógena ou exógena por tempo indeterminado, e, além disso, o desenvolvimento sustentável é uma via de mudança intencional e melhoria que mantém ou aumenta esse atributo do sistema, ao responder às necessidades da população presente. Numa primeira etapa, o desenvolvimento sustentável é o caminho para se alcançar a sustentabilidade, isto é, a sustentabilidade é o objetivo final, de longo prazo.

Conforme Ayres (2008), a sustentabilidade é um conceito regulamentar sobre o modo como os seres humanos devem agir em relação à natureza, e como eles são responsáveis para com o outro e gerações futuras. Neste contexto, observa-se que a sustentabilidade é condizente ao crescimento econômico baseado na justiça social e eficiência no uso de recursos naturais (LOZANO, 2012).

Frequentemente, a sustentabilidade é vista em dois níveis diferentes: sustentabilidade fraca ou forte. A sustentabilidade fraca pode ser interpretada como a extensão do bem-estar econômico (NEUMAYER, 2003), portanto, o capital econômico produzido pelas gerações atuais poderá compensar as perdas de capital natural para as gerações futuras (FIORINO, 2011). Desse modo, na sustentabilidade fraca é exigido que o valor do capital natural seja preservado, por exemplo, no caso dos recursos não-renováveis, a extração passe a ser compensada por um investimento em recursos renováveis substitutos de valor equivalente (por exemplo, parques eólicos para substituir os combustíveis fósseis na geração de energia elétrica).

Em oposição, a sustentabilidade forte é um paradigma da não substituição, no qual existem sistemas naturais que não podem ser corroídos ou destruídos sem comprometer os interesses as gerações futuras (FIORINO, 2011). Logo, na sustentabilidade forte é exigido que um subconjunto do capital natural total seja preservado em termos físicos, de modo que suas funções permaneçam ilesas.

Nas últimas duas décadas, em razão da dificuldade de transformar este conceito em ações e políticas públicas e diante da reduzida interseção entre as ideias desenvolvimentistas em que o maior valor é o crescimento econômico e de sustentabilidade que pressupõe os limites da Biosfera para efetivar os projetos humanos, passando a utilizar de forma mais coletiva o termo sustentabilidade, incorporando também a dimensão cultural.

A concepção de sustentabilidade implica numa relação equilibrada com o ambiente em sua totalidade, considerando que todos os elementos afetam e são afetados reciprocamente pela

ação humana. A sustentabilidade, portanto, diz respeito às escolhas sobre as formas de produção, consumo, habitação, comunicação, alimentação, transporte e também nos relacionamentos entre as pessoas e delas com o ambiente, considerando os valores éticos, solidários e democráticos.

As organizações questionam como fazer a distribuição da riqueza, a lógica do incentivo ao consumo, a forma de lidar com os empregados e as relações que estabelecem com a sociedade, entrelaçando com o desenvolvimento sustentável. Para facilitar essa ação e reduzir a sustentabilidade a um padrão mínimo de operacionalização foi criado o modelo Triple Bottom Line (TBL), conhecido como Tripé da Sustentabilidade (ELKINGTON, 2012).

A sustentabilidade é definida como o “princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitam a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras” (ELKINGTON, 2012 p. 20). O conceito se operacionaliza em três pilares: econômico, social e ambiental, os quais o seu proponente associa à metáfora de um garfo com três dentes que representam, cada um, uma das dimensões da sustentabilidade.

Segundo Mayor (1998), a educação é a chave do desenvolvimento sustentável e autossuficiente. A educação deve ser fornecida a todos os membros da sociedade, de tal maneira que cada um se beneficie de chances reais de se instruir ao longo da vida. Conclui-se que o desenvolvimento sustentável remete a compreensão dos fundamentos ambientais, trazendo a público, a busca pelo equilíbrio da qualidade de vida.

A sustentabilidade supera exercício crítico de explicar a realidade e exige o teste de coerência lógica em aplicações práticas, onde o discurso é transformado em realidade objetiva. Os atores sociais e suas ações adquirem legitimidade política e autoridade para comandar comportamentos sociais e políticas de desenvolvimento por meio de prática concreta. Segundo Rattner (2002), a discussão teórica, revela uma luta disfarçada pelo poder entre diferentes atores sociais, competindo por uma posição hegemônica, para ditar diretrizes e endossar representações simbólicas de sustentabilidade, seja em termos de biodiversidade, sobrevivência do planeta ou de comunidades auto suficientes.

Embora a noção de sustentabilidade prevê a expectativa de um futuro viável para as relações entre a sociedade e a natureza, esta base comum é muito vaga e permite leituras diversas sobre o que significa um futuro possível e sobre os melhores meios de alcançá-lo (LIMA, 2003). Apesar de quase três décadas de intensos debates em torno da temática sustentabilidade, permanecem indefinições, despertando indagações sobre suas delimitações, seus traços definidores, seu potencial de inovação e suas interfaces com outros campos de conhecimento e de prática. Isso se refere tanto ao âmbito da gestão empresarial como no que

tange o projeto pedagógico e as estratégias do ensino-aprendizagem utilizadas para a formação de futuros administradores.

O conceito traz, também uma dimensão temporal pela comparação de características de um dado contexto ecológico e sociocultural no passado, presente e futuro. O primeiro serve como parâmetro de sustentabilidade, enquanto que o último requer a definição do estado desejável da sociedade no futuro.

As experiências políticas passadas, que tentaram impor às gerações presentes os sacrifícios necessários para construir o futuro revelam o relacionamento conflituoso e complexo subjacente a um problema aparentemente simples conceitual ou taxonômico. Enquanto as práticas dominantes na sociedade (econômica, política, cultural) são determinadas pelas elites de poder; essas mesmas elites são também as principais referências para a produção e disseminação de ideias, valores e representações coletivas. Assim, a força e a legitimidade das alternativas de desenvolvimento sustentável dependerão da racionalidade dos argumentos e opções apresentadas pelos atores sociais que competem nas áreas política e ideológica. Cada teoria, doutrina ou paradigma sobre sustentabilidade terá diferentes implicações para a implementação e o planejamento da prática social.

A relação da sustentabilidade nas Instituições e políticas são construções sociais reais. Entretanto, sua efetividade dependerá em alto grau da preferência dada às proposições concorrentes avançadas e defendidas por diferentes atores sociais. Portanto, é útil começar com uma breve revisão dos principais argumentos que as várias correntes e atores têm desenvolvido a fim de dar plausibilidade e substância às suas diversas reivindicações de sustentabilidade. Frente a uma temática tão diversa, destaca-se o desafio de trazer conteúdos, métodos de ensino e práticas que deem conta das diferentes visões e interesses, além de se reforçar a ideia de que é preciso pensar simultaneamente em três dimensões – no conhecimento (saber), na habilidade (saber fazer) e nas atitudes (saber ser e agir) (NOGUEIRA; LARROUDÉ, 2010). As divergências e convergências intrínsecas ao tema exigem um exame mais detido de como se manifestam na realidade concreta das experiências educacionais envolvidas no seu ensino-aprendizagem. O primeiro desafio para o ensino da disciplina é o entendimento do termo sustentabilidade.

Neste sentido “(...) é preciso reconstruir nosso sentimento de pertencimento à natureza, a esse fluxo de vida de que participamos” (SAUVÉ, 2005, p. 321). Tal desafio tem reforçado questões antigas e faz emergir outras, também relacionadas ao que e como se ensina e aprende essa temática (GONÇALVES-DIAS et al., 2009).

Segundo Aligleri *et al* (2009), o Brasil é um dos países onde mais avança o conceito de sustentabilidade e a aplicação de tecnologias capazes de oferecer alternativas eficientes de desenvolvimento sustentável. Porém, ainda existe uma lentidão em inculcar aos cursos de administração as questões socioambientais, e em muito à dificuldade de mudar o comportamento típico de empresários e administradores, que sempre enxergam as oportunidades e investimentos na melhoria das práticas socioambientais como gastos ou custos (TEODÓSIO; FORTES; BARBIERI; GONÇALVES DIAS, 2005). “Criou-se a ideia de que as análises e as interpretações dos problemas organizacionais, para serem legítimas, devem ser feitas a partir de uma perspectiva econômica. Com isso há também um distanciamento da dimensão social. Pior, a dimensão social passou a ser subordinada à econômica” (LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2010, p. 177).

A sustentabilidade ambiental demanda uma gestão integrada capaz de evitar e solucionar conflitos e de promover a organização de um processo cooperativo que estimule diversos atores sociais à participação, à cooperação e à comunicação na superação de uma visão utilitarista, que concebe o meio ambiente apenas como provedor de recursos naturais. Os indivíduos devem se tornar responsáveis, resolverem desafios e respeitarem a diversidade cultural, contribuindo para a criação de um mundo mais sustentável. O acesso à educação de qualidade para o desenvolvimento sustentável, em todos os níveis e contextos sociais, ao orientar no sentido de desenvolvimento educacional e ajudar as pessoas no conhecimentos, habilidades, valores e comportamentos necessários para o exercício da sustentabilidade, auxiliam na eficiência dos processos. Aligleri *et al* (2009) entendem que as organizações que praticam a busca pela gestão socioambiental orientada, estão obtendo vários ganhos de caráter intangível como a imagem de marca e reputação, além de valores intangíveis, como solidariedade, projetos, dentre outros. Essa inclusão traz questões de desenvolvimento sustentável, como a mudança climática e a biodiversidade, no ensino e na aprendizagem de indivíduos (UNESCO, 2017).

Se a existência da sustentabilidade depende da relação socioeconômica e ambiental, a mesma pode ser vista como um grande elemento e tratada de modos diferentes. Sachs (2002), por exemplo, aplicou oito tipos de sustentabilidade (social, econômica, ecológica, espacial, territorial, cultural, política nacional e política internacional) para apresentar as dimensões do que denomina eco desenvolvimento. A linha econômica remete aos recursos naturais, focando no crescimento econômico, desenvolvimento social e manutenção dos recursos naturais, atendendo as exigências sociais do trabalho adequando uma justa distribuição de renda. A social traz o desenvolvimento na melhoria da qualidade de vida, promovendo uma igualdade social,

racial e econômica. A ambiental tende a manter a sustentação dos ecossistemas, regulando a emissão dos poluentes, para que não seja maior que a capacidade de transmutação ou absorção por parte da Terra. A ecológica se preocupa com o uso correto dos recursos naturais que dispomos nos diferentes ecossistemas. No âmbito cultural, se preocupa com os princípios da população, trazendo para o meio educacional, um modo de amenizar alguns costumes que são prejudiciais ao meio. A sustentabilidade espacial ou territorial, direciona nas relações Inter regionais, para que as desigualdades sejam diminuídas ou cessadas, equilibrando na conservação da biodiversidade, no desenvolvimento ecológico e público. A geográfica tende a olhar a má distribuição na densidade demográfica geral do planeta. Por último, temos a sustentabilidade institucional que nos traz a busca pela qualidade das instituições públicas e privadas.

As políticas e as ações, visando a uma perspectiva de sustentabilidade, consideram a dinâmica contraditória da realidade. Este processo se sucede dentro de horizontes em que se evitam os limites das abordagens reducionistas de sustentabilidade. De acordo com Pereira e Reddy (2016), com esta abordagem se chama a atenção para algo mais fundamental que considera não apenas o aspecto da objetividade, mas também a experiência subjetiva e de cada cidadão ao tentar realizar sua parte com responsabilidade ambiental. Já Tessler (2004) apresenta o meio ambiente como direito de todos, como direito subjetivo, direito difuso, como responsabilidade social; ao mesmo tempo estabelece uma vinculação entre estas óticas de direitos e a eficácia dos direitos fundamentais.

A Educação para a Sustentabilidade tem sido contemplada em diferentes documentos que regulamentam o ensino brasileiro, colocando o tema em evidência e demonstrando o processo evolutivo das diretrizes e regulamentações. Ao longo dos anos essa temática tem sido resgatada em diferentes fóruns e instrumentos legais que procuram regravar a forma como deve ser inserida na educação formal e informal

Tauchen (2007) discute a existência de duas correntes de pensamento quanto ao seu papel frente ao Desenvolvimento Sustentável (DS). A primeira corrente enfatiza o caráter educador dessas instituições, como produtora e disseminadora de conhecimento, possuindo grande responsabilidade na formação dos futuros tomadores de decisão perante as questões relacionadas ao DS. A segunda corrente salienta as ações ligadas à sustentabilidade praticada nos campi universitários, considerando o papel multiplicador das IES na busca de alternativas para os problemas concretos da sociedade (TAUCHEN, 2007).

Termignoni (2012) destaca a importância das IES no processo de educação para a sustentabilidade, sugerindo que as universidades realizaram um esforço para definir e assumir

o seu papel no que se refere ao ensino para um futuro mais sustentável. De acordo com Barbieri (2012), até a Conferência Rio-92 as Universidades praticamente não estavam engajadas na discussão global acerca do Desenvolvimento Sustentável de modo que as declarações realizadas anteriormente (Tailloires e Halifax) enfocaram principalmente o caráter educacional das IES. Em 1994, um programa da Associação das Universidades Europeias desenvolveu a Carta Copernicus, visando à cooperação para a educação e pesquisa voltadas à dimensão ambiental alinhada ao conceito maior do desenvolvimento sustentável.

Diante desse panorama, se as instituições realmente praticarem o discurso normalmente correto, de que a sustentabilidade e a responsabilidade social, são produtos da organização, elas vão colher bons resultados, desde aumento de produtividade, lucratividade, funcionários, docentes e discentes mais responsáveis sustentavelmente (SEVERO; DELGADO e PEDROZO, 2006). Segundo os autores, em todo o mundo há diversas IES que possuem políticas ambientais na sua gestão. Contudo, poucas possuem certificação de Gestão Ambiental (Norma NBR ISO 14001) e Gestão de Qualidade (ISO 9001), consideradas Políticas apropriadas para as instituições que visam a uma educação de qualidade, ambientalmente corretas. Entre as normas de maior aceitação é a 14001, que se destaca pela crescente importância, ferramentas, exigências, objetivos, metas e orientações. Além da ISO 14001, existe também a ISO 26000 de responsabilidade social, que nos últimos anos tem um representativo papel nas organizações, por meio de suas orientações, e plano de ações (SEVERO; DELGADO e PEDROZO, 2006).

O quadro 3 apresenta as classificações de sustentabilidade com sua respectiva descrição, conforme Elkington (2012).

Quadro 3: Classificação das Dimensões de Sustentabilidade

Classificação	Descrição	Contexto Organizacional
Social	Refere-se ao capital humano, comunidade, sociedade como um todo, definindo a necessidade de salários justos e adequados à legislação trabalhista, bem estar dos funcionários e equidade social.	Justiça social
Ambiental	Trata-se do capital natural de um empreendimento ou sociedade, sinalização de amenização de impacto ambiental negativo e compensação do que não é possível amenizar.	Preservação ambiental
Econômica	Refere-se ao desenvolvimento econômico, produção, distribuição e consumo de bens e serviços.	Prosperidade econômica

Fonte elaborado pela pesquisadora, com base na Teoria dos Três Pilares – *Triple Bottom Line* de Elkington (2012).

As dimensões utilizadas neste estudo são analisadas no contexto atual da sustentabilidade nos Planos de Desenvolvimento Institucionais, destacando o que é descrito no PDI de cada instituição e o que consta na prática, no desenvolvimento social ambiental e econômico.

No próximo capítulo é apresentada a base metodológica para a construção da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

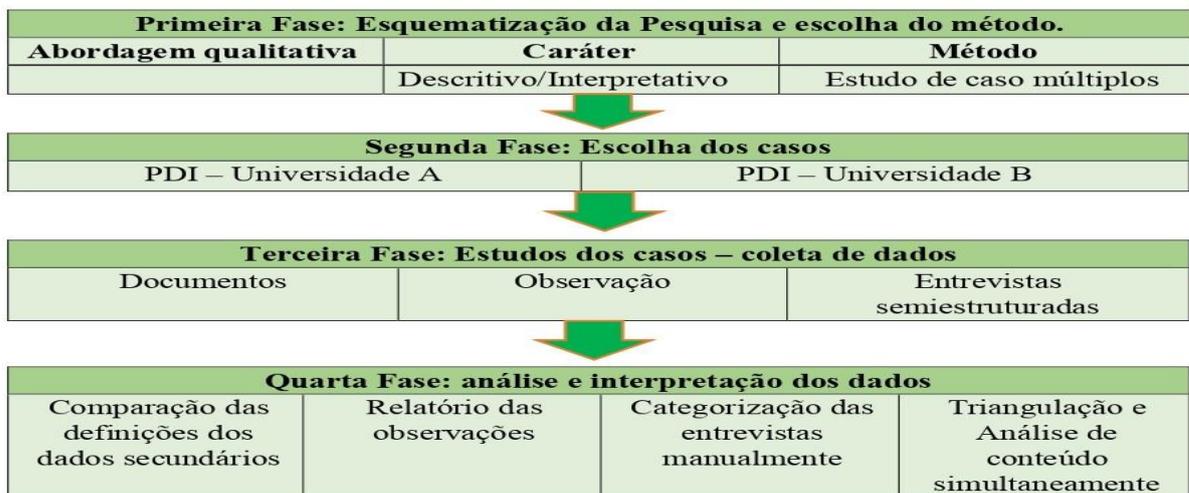
O método para esta pesquisa é o estudo de caso múltiplo. Seu objetivo é permitir a observação e análise das reais situações do planejamento estratégico dentro do plano de desenvolvimento institucional em duas instituições de ensino superior, sendo ambas públicas. A pesquisa procura identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das IESs e comparar a teoria e prática, na Universidade A e Universidade B.

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa, devido a questões básicas como ausência de controle dos eventos comportamentais e ênfase nos eventos contemporâneos, conforme argumentado por Yin (2015). Visa examinar detalhadamente um ambiente, um simples sujeito ou uma situação em particular. Tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. Yin (2015), também afirma que a escolha de realizar múltiplos estudos de caso geralmente é ainda mais desafiadora, por ser mais ampla e robusta do que o estudo detalhado de um único caso, o que pode premiar o pesquisador com a ampliação das possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos.

Yin (2015) diz que para os estudos de casos, existem cinco componentes que uma pesquisa precisa ter, sendo eles: 1) as questões de estudo; 2) as proposições, se houver; 3) a (s) unidade (s) de análise; 4) a lógica que une os dados às proposições, e; 5) os critérios para interpretar as constatações. Nas próximas seções será explicado cada item separadamente.

Para um melhor entendimento a Figura 2 esquematiza os procedimentos metodológicos que foram utilizados.

Figura 2: Procedimentos metodológicos utilizados



Fonte: elaboração própria, 2018.

3.1 Fases da Pesquisa: 1ª Fase – Construção e Planejamento da Pesquisa: definição do método

O projeto de pesquisa pode ser descrito como um mapa que orienta o pesquisador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. Ele ajuda o investigador a evitar situações onde as evidências não remetem às questões inicialmente colocados e oferece oportunidade para lidar com os aspectos lógicos da pesquisa e não apenas com seus aspectos logísticos. Segundo Philliber, Schwab e Samsloss (1980), o projeto de pesquisa deve ter no mínimo quatro problemas: (1) quais questões estudar, (2) quais dados são relevantes, (3) quais dados coletar e (4) como analisar os resultados.

Para a construção e planejamento da pesquisa, foi escolhido o estudo de caso, que permite responder a esses problemas.

Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social. Quando o objeto ou a situação estudada, podem suscitar opiniões divergentes, o pesquisador procurará trazer para o estudo essa divergência de opiniões, revelando ainda o seu próprio ponto de vista sobre a questão. Desse modo é deixado aos usuários do estudo tirarem conclusões sobre esses aspectos contraditórios. Yin (2015) enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados. Neste caso, o “como” está representado na questão: identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das IESs.

Goode e Hatt (1979, p. 421-422) definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social. “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

A pesquisa tem abordagem qualitativa, pois, os dados coletados não são mensuráveis. De acordo com Marconi e Lakatos (2011) a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. No modo de pesquisa qualitativa se interpreta fenômenos e é atribuído significados sem requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos. O ambiente natural é a fonte para o pesquisador realizar a coleta de dados e analisar de forma indutiva.

Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Creswel (2007, p. 186) chama atenção para o fato de que, na perspectiva

qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Além disso, o autor destaca que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. As pesquisas descritivas, por sua vez, têm por objetivo descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema a ser investigado (TRIVIÑOS, 2008). Nesse sentido, como a sustentabilidade está presente nos planos de desenvolvimento institucionais das IES pesquisadas.

A pesquisa descritiva, segundo Rudio (1985), está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los; a investigação experimental, por sua vez, pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido. O autor assevera que a investigação descritiva vai além do experimento: procura analisar fatos e/ ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como estes fatos e fenômenos se apresentam. Mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada.

Godoy (2005) destaca alguns pontos fundamentais para se ter uma "boa" pesquisa qualitativa, tais como: credibilidade, no sentido de validade interna, ou seja, apresentar resultados dignos de confiança; transferibilidade, não se tratando de generalização, mas no sentido de realizar uma descrição densa do fenômeno que permita ao leitor imaginar o estudo em outro contexto; confiança em relação ao processo desenvolvido pelo pesquisador; confirmabilidade (ou confiabilidade) dos resultados, que envolve avaliar se os resultados estão coerentes com os dados coletados; explicitação cuidadosa da metodologia, detalhando minuciosamente como a pesquisa foi realizada.

Conforme Yin (2015), para um projeto de pesquisa ter em sua metodologia, um estudo de caso aplicado, é importante a presença de cinco componentes, seguindo a ordem: (1) as questões de estudo de casos, (2), as proposições, quando necessário, (3) as unidades de análises, (4), a lógica que une os dados às proposições e (5), os critérios para interpretar as constatações.

3.1.1 Questões de estudo

Para Yin (2015), é necessário seguir os três estágios no estudo de caso. No primeiro estágio utilizou-se de pesquisa bibliográfica para estreitar o interesse e foco para um tópico-chave, sem preocupar-se com questões de pesquisa específicas, no caso desta investigação, a

questão da Sustentabilidade em planos de desenvolvimento institucional. No segundo, examinou-se a literatura relativa ao tema, visando identificar questões nesses estudos e verificando suas conclusões e lacunas para futura pesquisa. No terceiro estágio foi comparada estas abordagens com estudos relativos ao planejamento em diferentes ambientes.

Assim, sendo, o primeiro componente é representado pela questão da pesquisa do estudo e pode ser enunciada do seguinte modo: Como a sustentabilidade está presente nos planos de desenvolvimento institucionais das IESs.

3.1.2 Proposições do estudo

De acordo com Yin (2015), quanto ao segundo componente da pesquisa, cada proposição diz respeito a algo que será examinado dentro do escopo da pesquisa e sua definição ajudará na decisão de onde procurar evidências relevantes. Sem estas proposições, um investigador pode sentir-se tentado a coletar 'tudo' o que é impossível de ser feito. Alternativamente às proposições, o investigador pode ser forçado a ir na direção certa, estabelecendo algumas proposições para o estudo ou mesmo definir os critérios pelos quais o sucesso da investigação será analisado.

Conforme Rodrigues, Oliveira e Pilatti (2007), as universidades brasileiras ainda encontram inúmeros obstáculos para incorporar a dimensão ambiental à formação de recursos humanos, devido a fatores, como: abordagem da questão ambiental de forma setorial e multidisciplinar e estudos de caráter técnico, em detrimento dos aspectos epistemológicos e metodológicos. E, há, também o desenvolvimento de estratégias para a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), obrigatório e sustentável. A partir deste estudo, procurou-se criar um quadro resumido, apresentando os elementos constituintes, encontrados nos autores que serviram de base para esta dissertação e envolveu quatro etapas: (1) levantamento dos elementos sobre sustentabilidade em PDI; (2) agrupamento dos componentes descritos em PDI; (3) classificação das dimensões encontradas; (4) desenvolvimento do conceito das dimensões.

3.1.2.1 Levantamento dos elementos sobre Sustentabilidade em PDI na literatura

O Levantamento de dados sobre sustentabilidade em planos de desenvolvimento institucional foi realizado, consultando as abordagens e conceitos de sustentabilidade no cenário dos últimos 20 anos. Autores que defendem estudos teóricos e empíricos em sustentabilidade, são base do quadro 4.

Quadro 4: Levantamento dos Elementos sobre Sustentabilidade em PDI na Literatura

Ano	Autor	Estudo		Dimensões			Ênfase
		Empírico	Teórico	Ambiental	Econômica	Social	
1981	Sachs						Ecodesenvolvimento
1992	Dovers e Handmer						Sustentabilidade no desenvolvimento global.
1994	Elkington						Pirâmide da Sustentabilidade
1995	Bartelmus						Gestão racional do meio ambiente e da economia
1996	Ayres						Sustentabilidade a longo prazo
1997	Guimarães						Critérios operacionais da Sustentabilidade
1998	Mayor						Sustentabilidade na Educação Superior
1999	Rattner						Dimensões da Sustentabilidade
2001	Capra						Unificação do conhecimento com a natureza e a sociedade
2001	Leff						Racionalidade ambiental
2002	Hahn						Índice para pegada ecológica
2003	Lima						Estratégia multidimensional da sustentabilidade
2003	Neumayer						Pontos Fracos nos índices de Sustentabilidade
2004	Raiborn e Joyner						Missão ambiental
2005	Sauvé						Estratégias Teóricas e Práticas na Educação Ambiental
	Silva						Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar
	Teodósio <i>et al</i>						Sustentabilidade e Estratégia
2007	Jacobi						Desenvolvimento sustentável
2008	Donato <i>et al</i>						Logística reversa no ambiente organizacional
2009	Aligleri						Responsabilidade socioambiental
2009	Gonçalves Dias <i>et al</i>						Institucionalização da Sustentabilidade na Administração
2010	Nogueira Larroudé						Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior
	Lourenço <i>et al</i>						Contexto econômico e social na administração
2011	Fiorino						Pontos Fortes nos índices de Sustentabilidade
2012	Lozzano						Sustentabilidade no contexto empresarial
	Loureiro						Sociedades Sustentáveis
	Nascimento						Dimensões da sustentabilidade
2014	Cars e West						Educação para Sustentabilidade
2015	Brandli <i>et al</i>						Inserção e Integração de conceitos com a Sustentabilidade

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2018.

Percebe-se que a maioria dos autores, têm em comum a discussão das mais importantes dimensões: ambiental, social e econômica. No caso dessas dimensões serem integradas ao

planejamento estratégico das instituições, cabe aos gestores, fazerem essa inclusão, pois ambas são interligadas e interdependentes e contribuem para a busca da sustentabilidade. Conforme Van Bellen (2008), apresentar progresso em direção à sustentabilidade é uma escolha da sociedade, das organizações, das comunidades e dos indivíduos, devendo existir um grande envolvimento de todos os segmentos.

3.1.2.2 Agrupamento dos componentes descritos em Planos de Desenvolvimento Institucionais

O agrupamento das dimensões da sustentabilidade deve constar nos PDIs. A origem desta imposição está no marco decisivo na evolução da educação superior brasileira, quando foi criado o SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído por meio da Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, com objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das IES, de cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes (SINAES, 2009). O SINAES utiliza como fundamentação conceitual e política os seguintes princípios: educação (direito social e dever do Estado); valores sociais historicamente determinados; regulação e controle; prática social com objetivos educativos; respeito à identidade e à diversidade institucionais em um sistema diversificado; globalidade; legalidade; e continuidade. (SINAES, 2009, p. 94-101).

O SINAES fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade na educação superior, na orientação da expansão da sua oferta, no aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, no aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das IES (SINAES, 2009).

Nessa direção, o Sistema apresenta como componentes principais: a avaliação institucional, de cursos e de estudantes. Na avaliação institucional considera dez dimensões, as quais são: missão e visão; política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa e a extensão; responsabilidade social da Instituição; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão da Instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos discentes e sustentabilidade financeira (SINAES, 2009). No quadro 5, foi descrito missão e visão das instituições estudadas e o respectivo cenário da sustentabilidade no plano de desenvolvimento institucional inerentes a cada universidade.

Para que haja execução dessas diretrizes, é necessário que tenha disponibilidade de recursos destinados a cada universidade. Como neste estudo, os objetivos são específicos à sustentabilidade no planejamento estratégico das instituições, é preciso que sejam coletadas

informações de ações e projetos que tenham sido executados ou que estejam em vigência, para que possa haver uma comparação entre teoria e empírico, pesquisar dados de cada universidade e mostrar o que está sendo feito no papel de cada PDI

Na análise dos PDIs, as três dimensões da sustentabilidade: social, ambiental e econômica, constam como índices propostos. A premissa parte do quanto eficiente é a aplicação dessas ações nesse cenário.

3.1.2.3 Classificação das dimensões encontradas

Os dados foram organizados em três tipos diferentes e mostra a forma como os autores interpretam o tema sustentabilidade. As dimensões são caracterizadas como dimensões: social, ambiental e econômica. Todas são encontradas nos PDI e destacam -se nas principais palavras-chaves em evidência nos PDI, tais como Missão e Visão “profissional, conhecimento, referência, científico e produção”. A dimensão social refere-se ao capital humano, comunidade, toda a sociedade, definindo a necessidade de pagamentos de salários justos e adequados à legislação trabalhista, além de proporcionar outros aspectos como o bem-estar dos funcionários. Essa dimensão é dividida em dimensão ambiental e econômica, a dimensão ambiental refere-se ao capital natural de um empreendimento ou sociedade, indicando que é preciso amenizar o impacto ambiental negativo e compensar o que não é possível amenizar. A dimensão econômica refere-se aos temas ligados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, devendo levar em conta outros aspectos que envolvem o setor em que a organização atua (ELKINGTON, 2012).

As organizações, para serem consideradas sustentáveis, precisam ter ações e programas, em que as três dimensões devem estar integradas, de modo que na esfera ambiental, os recursos sejam aproveitados de maneira eficaz. Com base no estudo de Elkington (2012), apresenta-se no quadro 5, o objetivo de cada dimensão e suas intersecções.

Quadro 5: Objetivo das principais dimensões e suas intersecções

Dimensão	Social	Ambiental	Econômica
Objetivo	Capital humano de um empreendimento, comunidade, sociedade como um todo. Salários justos e adequados à legislação trabalhista, bem estar dos seus funcionários	Capital natural de um empreendimento ou sociedade. É a perna ambiental do tripé. É a perna ambiental do tripé. A princípio, praticamente toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo. Diminuição de impactos e compensação do que não é possível amenizar. Reposição de recursos, Diminuição máxima do uso de matéria-prima.	Análise da produção, distribuição e consumo de bens e serviços. Gestão eficiente de recursos, fluxo regular de investimento público e privado. Resultado econômico, direitos dos acionistas, competitividade, relação entre clientes e fornecedores.
Ênfase	Contexto Organizacional		
	Equidade social	Preservação ambiental	Eficiência econômica
Intersecção	Social e Ambiental	Ambiental e Econômica	Econômica e Social
	Geração da justiça ambiental, responsável pela equidade intra e intergerações. Necessidade de investimentos em educação e treinamento para indivíduos e comunidades.	Geração da ecoeficiência, representação da correta utilização dos equipamentos de produção, aplicados à tecnologia. Redução da degradação do meio ambiente diminuição dos custos ambientais.	Geração da ética empresarial. Forma de investimento e relacionamento da empresa com a sociedade. Tratamento igualitário de pessoas, inserção de <i>stakeholders</i> nas transações econômicas.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Elkington (2012).

Segundo Elkington (2012), às dimensões estão interligadas no equilíbrio da sustentabilidade. Na teoria de Sachs (2002), elas estão no entorno da sustentabilidade. Já a multiplicidade das interpretações nos conceitos dimensionais da sustentabilidade foca na evolução das teorias socioeconômicas e de desenvolvimento, ligadas ao processo de transformação e de sustentação da sociedade com diferentes visões sobre o tema.

Como mostra no quadro, as dimensões desenvolvem entre si, alguns aspectos. Para Elkington (2012), a interação entre o econômico e o ambiental resulta na ecoeficiência que representa um conjunto principal de desafios emergentes e paralelamente a contabilidade ambiental e a reforma ecológica. Já o ambiental e o social, traz desafios mais fundamentais para o paradigma convencional, como a justiça social, a equidade intra e intergerações. A justiça ambiental refere-se a educação e treinamento ambientais, pelos refugiados ambientais e pela equidade intergerações. Elkington (2012), conceitua intergerações, como equilíbrio de vantagens entre diferentes gerações e exposição a problemas ambientais. E por fim, a relação entre o econômico e social, resulta na ética empresarial, que procura administrar diferentes princípios éticos, oriundos de pessoas, culturas e organizações para um tratamento igualitário e justo.

Iniciando pelo conceito Triple Line Botton que se traduz em Pessoas, Planeta e Lucro e compreendendo os aspectos ambiental, social e econômico, Elkington (2012) defende a lógica

de que essas três dimensões precisam interagir de maneira holística para que os resultados de uma empresa de fato lhe atribuam o título de sustentável. Além disso, as três dimensões se tornam componentes básicos na estratégia das empresas e na inovação e geração de valor.

Sachs (1993) amplia o conceito dimensional da sustentabilidade para dois conceitos a mais: cultural e espacial. A Espacial, busca a obtenção de configuração rural-urbana mais equilibrada e melhor distribuição territorial de assentamentos urbanos e atividades econômicas; e a Cultural, que procura respeitar os diferentes valores dos povos e incentivar processos de mudança que acolham as especificidades locais.

Mais tarde, Sachs (2002) expande os conceitos para uma abordagem mais complexa, com oito dimensões: Social, Cultural, Ecológica, Ambiental (se ocupa de respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais), Territorial (reporta-se a configurações urbanas e rurais balanceadas), Econômica, Política – Nacional (considera a democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos, desenvolvimento da capacidade do Estado para operar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores e um nível razoável de coesão social), e Política - Internacional (pugna pela eficácia do sistema de prevenção de guerras, da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional).

Lopes e Tenório (2011), propuseram a transformação do tripé da sustentabilidade em novo modelo de sustentabilidade na forma de pirâmide. Essa configuração representaria maior estabilidade e solidez, por apresentar base ampliada em virtude da inclusão dos elementos educação e ética, entendidos por esses mesmos autores como pilares da criação de hábitos individuais para efetiva integração entre sociedade e meio ambiente. Esse novo tripé ficaria assim: social, ambiental, econômico, educacional e ético.

Em meio às diferentes dimensões surgidas, consolidou-se o conceito de Elkington, reforçado por Sachs, que reclassificou as três dimensões básicas, subdividindo elas, em oito dimensões. Posteriormente surgiram outras classificações, conceituadas por outros autores que divergem sobre o tema. O quadro 6, apresenta conceitos das classificações das dimensões, encontrados na literatura, destacando opinião de alguns autores contemporâneos e atuais, enfatizando a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 6: Classificação das dimensões, com base na Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, à luz de outros conceitos.

Autor	Dimensão												Ênfase	Ano			
	Social	Econômica/ Financeira	Ambiental	Ecológica	Espacial/ Geográfica/ Territorial	Cultural	Político-nacional	Político-internacional	Ecobiologia	Psicológica	Espiritual	Autenticidade do ser humano			Institucional	Sustentabilidade	Desenvolvimento Sustentável
Elkington																	1992/2012
Sachs																	1993 / 2004
Bartelmus																	1995/ 2003
Guimarães																	1997
Rattner																	1999
Marrul Filho																	2000
Silva																	2001
Foladori																	2002
Jacobi																	2003
Daly																	2004
Horbach																	2005
Leff																	2009
Shutel																	2010
Boff																	2012

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2018.

Diante da extensa lista de dimensões relacionadas aos aspectos da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, é possível observar como autores citam a complexidade do conceito que se torna mais amplo, pois as dimensões se interligam e interdependem entre si.

Em perspectivas diferentes, as dimensões são interpretadas como se constata a seguir:

- a) Dimensão Ecológica: relaciona-se com a preservação do potencial do capital natural na produção de recursos renováveis e a limitação do uso de recursos não-renováveis (Sachs,2004); trata do uso racional do estoque de recursos naturais (Guimarães, 1997);
- b) Dimensão Ambiental: compreende a conservação dos ecossistemas, o manejo racional do meio ambiente e dos recursos naturais, relaciona o capital natural de um empreendimento ou

sociedade, indicando que é preciso amenizar o impacto ambiental negativo e compensar o que não é possível amenizar (Elkington,2012); respeita a capacidade de autodepuração dos sistemas naturais (Sachs,2004); refere-se a capacidade de suporte da natureza de absorver e superar as intervenções humanas (Guimarães, 1997);

c) Dimensão Social: refere-se ao capital humano, comunidade, toda a sociedade, definindo a necessidade de pagamentos de salários justos e adequados à legislação trabalhista, além de proporcionar outros aspectos como o bem-estar dos funcionários (Elkington,2012); tem o alcance de homogeneidade social, com distribuição de renda justa, qualidade de vida decente e igualdade no acesso a recursos e serviços sociais (Sachs,2004); contempla o desenvolvimento social por meio da realização do potencial individual, com estímulo ao protagonismo e a progressiva diminuição das políticas assistencialistas (Shutel, 2010);

d) Dimensão Econômica (Financeira) : refere-se aos temas ligados à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, devendo levar em conta outros aspectos que envolvem o setor em que a organização atua (Elkington, 2012); atribui ao desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado, com segurança alimentar, capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção, razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica, inserção soberana na economia internacional (Sachs,2004); verifica resultados e o crescimento financeiro da organização para promover o humanismo, e o resultado econômico é entendido como um valor existencial (Shutel, 2010); trata-se da contabilidade e responsabilidade, a contabilidade é pré-requisito para a gestão racional ambiental e econômica, faz críticas aos meios convencionais de controle financeiro e procura medir riqueza de um país, mostra os principais modelos que estão sendo usados no ajuste de contas (Bartelmus, 1995);

e) Dimensão Espacial (Territorial): conhecida também por dimensão geográfica, trata das configurações urbanas e rurais equilibradas (eliminação de inclinações urbanas nas alocações do investimento público), melhoria do meio ambiente urbano, superação das disparidades inter-regionais e estratégia de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente vulneráveis (Sachs, 2004); valoriza a questão psicológica do próprio território, que irá possibilitar o seu desenvolvimento (Shutel, 2010);

f) Dimensão Cultural: abrange os modos de ser, de se relacionar, de se comportar, de acreditar, de agir, os quais diferem em conformidade com o contexto, a história e a tradição em cujo âmbito os seres humanos vivem suas vidas (Sachs, 2004); apresenta a necessidade da formação cultural ontopsicológica, formando cidadãos protagonistas responsáveis (Shutel, 2010);

- g) Dimensão: Política Nacional: é atribuída a democracia definitiva em termos de apropriação universal dos direitos humanos, capacidade de desenvolvimento do Estado em implementar projetos nacionais, em parceria com todos empreendedores e num nível coerente (Sachs, 2004);
- h) Dimensão Político-Internacional: trata-se da eficácia do Sistema de Prevenção da ONU, em garantir a paz e a promoção de cooperação internacional, Pacote Norte-Sul de co-desenvolvimento, baseado no princípio da igualdade; controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios; controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais; prevenção das mudanças globais negativas; proteção da diversidade biológica (e cultural); gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade; sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter commodity da ciência e tecnologia, também como propriedade de herança comum a humanidade (Sachs, 2004);
- i) Dimensão Psicológica: incorporada ao estudo devido a relacionar o ser humano às dimensões culturais, sociais, políticas e econômicas (Sachs,2004);
- j) Dimensão Eco biologia: avalia a interação e relação entre identidade humana e ambiental para manutenção da saúde psico-orgânica (Shutel, 2010);
- k) Dimensão da Autenticidade do Ser Humano: integra líder, colaboradores e organização. A visão da sustentabilidade possui como pré-requisito o método ontopsicológico, que propicia ao indivíduo a construção da própria identidade (Shutel, 2010);
- l) Dimensão Espiritual: essa dimensão está atrelada ao desenvolvimento sustentável e está ligada ao cuidado com o espírito, aos valores e comportamento relacionado a aspectos voltados para o ser humano (Boff, 2012).

Os conceitos de Elkington e Sachs são os mais conhecidos, embora haja outras abordagens que conceituam as dimensões da Sustentabilidade, mostrando diferentes opiniões de autores.

Conforme Jacobi (2003), a dimensão ambiental no Desenvolvimento Sustentável representa uma questão que envolve um conjunto de atores do universo educativo, o que se relaciona com a necessidade de haver inter-relações com diferentes sistemas educacionais, de forma interdisciplinar. Para Shutel (2010), as dimensões Político-Nacional e Político Internacional, tem um conceito adaptado para ambas e traduz o respeito ao projeto humano universal, manutenção da identidade e transcendência dos estereótipos, cumprimento dos deveres para garantia dos direitos.

3.1.2.4 As proposições em estudo - consolidação dos conceitos encontrados na literatura

As proposições são descritas por autores que sintetizam os conceitos de planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional. O planejamento estratégico é o conjunto de estratégias, metas e resultados, combinados com os princípios de eficácia, efetividade e eficiência da organização. Já o plano de desenvolvimento institucional é a representação do plano estratégico, desenvolvido na universidade e têm como principais valores institucionais, a missão, a visão da organização. Sua composição é livre, porém, algumas diretrizes devem ser observadas para a elaboração do PDI, dentro de uma concepção voltada ao planejamento institucional, e feita de forma participativa e livre, sem esquecer de observar os eixos temáticos essenciais do PDI.

Como o desenho do PDI é livre, os eixos onde a sustentabilidade está inserida pode variar, entre as instituições. Entretanto, não compromete os objetivos, pois o eixo onde está representada a sustentabilidade da universidade, está visível na documentação institucional.

A análise das proposições, relacionadas às dimensões de sustentabilidade, serão interpretadas, por meio do conceito de Elkington (2012).

Baseado em pesquisas, a análise da categoria em que a sustentabilidade está classificada, no âmbito das instituições de ensino superior, pode-se concluir que tem fundamento normativo e também pode ser compreendida como um princípio geral e sistêmico. Conforme Moraes e Loss (2014) doutrinariamente, a sustentabilidade não se esvai na dimensão ecológica, mas desdobra-se nas dimensões social, ética, jurídico-política e econômica. Em relação à normatividade da sustentabilidade, a sua caracterização como um conceito aberto na opinião de Jacobi (1997) não faz referência à sustentabilidade, mas ao desenvolvimento sustentável. Relata que a falta de especificidade e as pretensões totalizadoras têm tornado o conceito de desenvolvimento sustentável difícil de ser classificado em modelos concretos e operacionais e analiticamente precisos, razão pela qual é possível afirmar que não constitui um paradigma no sentido clássico do conceito (JACOBI, 1997, p. 178). É uma orientação ou um enfoque, ou ainda uma perspectiva que abrange princípios normativos, pois se destina a impulsionar os enfoques integradores entre meio ambiente e desenvolvimento, assim como entre economia e ecologia (JACOBI, 1997, p. 178).

No quadro 7, estão dispostas as proposições relacionando as categorias de análises, a descrição e os autores que serviram de base.

Quadro 7: **Proposição das categorias de análises, com base em autores.**

Categoria de Análise		Descrição	Autor
Planejamento Estratégico		Conceito e Contribuições	Koontz e O'Donnel (1981); Vasconcellos Filho e Machado (1982); Ansoff, Declerk e Hayes (1977); Oliveira (1993); Tiffany e Peterson (1998); Porter (1999); Kaplan e Norton (2000); Mintzberg (2004); Fischmann e Almeida (2009); Alvarenga (2012); Coltro e Pazzini (2016).
Plano de Desenvolvimento Institucional		Concepção, Contribuições, Missão, Estratégias, Metas, Objetivos e Resultados	Brasil (2006); Brasil (2007); SINAES (2009); Francisco et al (2012); Brasil (2013); Costa (2014); Silva et al (2014);
Sustentabilidade	Dimensão Social	Projetos voltados para a comunidade interna e externa; Acessibilidade; Práticas interdisciplinares; Ações sociais dentro da instituição	Elkington (2012)
	Dimensão Ambiental	Ações sustentáveis; Projetos; Desafios, Preservação de recursos naturais	Elkington (2012)
	Dimensão Econômica	Teoria e prática na Gestão; Realidade, Extensão dos projetos;	Elkington (2012)

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2018.

Após a pesquisa sobre as dimensões, contextualizadas por Elkington (2012) e por outros autores, a pesquisadora percebeu que a amplitude observacional da teoria de Elkington (2012), traz um entendimento mais claro e simplificado entre os limites de cada dimensão, e facilita a identificação entre uma e outra. Então, o estudo das dimensões de sustentabilidade, será interpretado pelo conceito de Elkington (2012).

3.1.3 Unidade de Análise

O terceiro componente de um estudo de caso, conforme disposto por Yin (2015), inclui o problema de se definir o que é o caso que se pretende estudar. Conforme o referido autor, a

definição de uma unidade de análise necessita de uma clara demarcação do fenômeno que se pretende estudar. Que pode ser um indivíduo, um evento ou uma instituição (YIN, 2015). Nesta pesquisa, define-se como unidade de análise, duas instituições de ensino superior e como elemento, a sustentabilidade em PDI.

Neste caso, a Instituição A, representada pela FURG – Fundação Universidade de Rio Grande, e pela Instituição B, que é caracterizada pela UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa abordar os processos de teoria e prática do planejamento estratégico constantes no PDI das universidades.

3.1.4 Vinculação dos dados às proposições

Como este trabalho conta com proposições teóricas utilizou-se do expediente conhecido como Combinação de Padrão (YIN, 2015), essa lógica compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto em teoria. Neste caso elaborar a comparação entre a teoria pesquisada, a respeito dos Elementos Formadores da Sustentabilidade em PDI e a realidade encontrada no campo, coletada a partir de entrevistas semiestruturadas, observação, realizada nos *campi* e coleta de documentos institucionais, dados obtidos em seus sites, por meio de dados secundários.

As entrevistas iniciaram das perguntas a seguir, direcionadas a gestores, responsáveis pelo planejamento e execução do mesmo, e da gestão ambiental, na instituição que representam. Conforme a disponibilidade dos gestores, é interessante que os entrevistados tenham conhecimento do assunto, aqueles que estão atualmente na Gestão e aqueles que foram responsáveis, na antiga administração. Assim é executado o quarto componente do projeto de pesquisa. Segundo, Yin (2015), este componente indica antecipadamente os passos da análise de dados, no estudo de caso.

No quadro 8, está descrita vinte e duas perguntas, dessas questões, catorze estão diretamente relacionadas às dimensões de Elkington (2012).

Quadro 8: Questões para a entrevista

Questões a serem respondidas	Planejamento, PDI, Sustentabilidade
------------------------------	-------------------------------------

<p>1 – Qual é a sua concepção de Planejamento estratégico? Quais contribuições traz?</p> <p>2 – Qual é o entendimento sobre PDI?</p> <p>3 – Na sua opinião, o que significa educação para sustentabilidade?</p> <p>4 - A partir do n. 5.773/06, o PDI, se tornou obrigatório, e com ele, diretrizes foram implantadas, como o caso da Sustentabilidade. Como é a visão da sustentabilidade na sua instituição?</p> <p>5 – No planejamento do PDI, como é a concepção da Sustentabilidade?</p> <p>6 – O PDI é dividido em dimensões, categorias de análises e indicadores. Consegue perceber dimensões da sustentabilidade em quais?</p> <p>7 – Pode citar, outros tipos de sustentabilidade, além da financeira? Quais?</p>	
8 - Na área docente, existem projetos de extensão que contribuam na área acadêmica, há professores e cursos envolvidos, e as condições de trabalho, são suficientes para uma sustentabilidade social?	Tipos de Sustentabilidade
9 – Há incentivo para que a população acadêmica trabalhe em práticas interdisciplinares, nas suas funções cotidianas?	
10 – Você se sente preparado para trabalhar a sustentabilidade em seu trabalho?	
11 - Como a sustentabilidade social está atrelada a acessibilidade de pessoas com inserção de deficiência? Há acesso a livros em braile para alunos?	
12 - Há políticas de auxílio para a população do entorno da universidade?	
13 – Há conhecimento nas diretrizes e regulamentos para a sustentabilidade no PDI?	Social, adaptado em conceitos de Elkington (2012)
14 - Existe flexibilização na adequação dessas normas no contexto da sustentabilidade?	
15 - Os princípios de eficiência, eficácia e efetividade organizacional são parte de resultados ou metas?	
16 - Na posição de gestores, como é a visão do alinhamento entre o que teoricamente está comprometido e o que é possível realizar?	
17 - Qual é o maior desafio, ao implantar a sustentabilidade no PDI?	
18 – Por meio das práticas, é possível notar contribuições sustentáveis?	Econômica, adaptado em Elkington (2012).
19 - Há programas ou projetos, que auxiliem na disseminação das ações sustentáveis e estimulem a consciência ambiental?	
20 - Existe cursos de formação sobre sustentabilidade? Saberiam dizer, quantos?	
21 - Qual a perspectiva de inserção e abrangência dos seus projetos na sociedade em nível local, regional, estadual, nacional ou internacional?	
22 - Tais projetos viabilizam a interação entre a universidade e as instituições vizinhas, buscando a formação de redes de parceiros no território para produzir conhecimentos?	
	Ambiental, adaptado, com base nos conceitos de Elkington (2012).

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2018.

3.1.5 Critérios para interpretar as constatações

O quinto componente para o projeto leva a interpretação dos achados da pesquisa. Yin (2015) afirma que o desafio é encontrar critérios para interpretar os resultados e antecipar essa estratégia.

Na avaliação da sustentabilidade, uma instituição necessita definir critérios que caracterizem esse conceito para materializar seus indicadores. A base inicial da pesquisa se deu com dados secundários, mostrando a realidade de que as instituições estão qualificadas com um Sistema de Gestão Ambiental, que direciona para um comprometimento com a Sustentabilidade Ambiental. Após essa constatação, presumi -se que informações obtidas, por meio das categorias de análise dos PDI, contenham indicadores que tratam de sustentabilidade. Também será levado em conta, uma pesquisa mais aprofundada nos projetos e ações, destinados a sustentabilidade e visitas as Instituições. O desenvolvimento dessas ações levará a identificação de um alinhamento ou não, entre a sustentabilidade que teoricamente, as instituições praticam, os recursos que são utilizados para tal e a contribuição do pesquisador, mediante uma visão sistêmica.

Os critérios serão aplicados partindo do exame nos PDI, da pesquisa de projetos das instituições e de dados primários, como visitas da pesquisadora, nas Instituições, no segundo semestre do ano e entrevistas com os responsáveis pelo Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional de cada instituição. Caso tenha a possibilidade de acesso a imagens e sons em vídeos que relatam ações envolvendo políticas sustentáveis, será feita uma análise, através da técnica de interpretação, enriquecendo o trabalho, com mais um modelo de coleta de dados.

A partir dos critérios utilizados, será possível comparar a teoria e prática da sustentabilidade ambiental dentro do planejamento estratégico e responder aos objetivos específicos do estudo. A perspectiva da pesquisadora é que os resultados atingidos sejam condizentes entre o que diz no papel e a realidade exercida e que possam servir para novas adequações ou incentivo às boas práticas da responsabilidade social de cada Universidade.

O quadro 9 exemplifica como será a análise das categorias e os elementos pesquisados. Os entrevistados ficaram distribuídos entre E1 e E2, E3 e E4, E5 e E6, E7, das instituições A e B. Assim ficará mais claro as respostas aos tipos de dimensões que fazem parte do planejamento institucional e a sua estimativa correspondente

Quadro 9: Matriz de Posicionamento dos Entrevistados

Posicionamento dos entrevistados sobre as Categorias de análises															
Categorias de Análises	Elementos Analisados	Situações													
		Instituição A							Instituição B						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Planejamento Estratégico, PDI, Sustentabilidade	Planejamento Estratégico														
	Contribuições														
	PDI - Aplicação														
	Sustentabilidade na instituição														
	Sustentabilidade dentro do PDI														
	Dimensões														
	Categorias de Análises														
	Indicadores														
Dimensão Social	Projetos de Extensão														
	Condições de trabalho														
	Práticas indisciplinadas														
	Sustentabilidade no trabalho														
	Acessibilidade														
	Auxílio a População														
	Diretrizes														
Dimensão Econômica	Flexibilização de normas														
	Eficácia														
	Eficiência														
	Efetividade														
	Metas														
	Resultados														
	Aplicação da Teorias														
Aplicação da Prática															
Dimensão Ambiental	Práticas Sustentáveis														
	Contribuições														
	Ações														
	Consciência Ambiental														
	Cursos														
	Projetos														
	Parcerias														

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2018.

A matriz de posicionamento será desmembrada, mais adiante, em categorias de análises, para melhor entendimento das respostas obtidas nas entrevistas.

3.1.5.1 Critérios de qualidade na atividade de pesquisa

Com o intuito de aumentar a fidedignidade, a credibilidade, a confirmabilidade e a fidelidade dos dados, Yin (2015) define um conjunto de requisitos a serem seguidos pelo pesquisador na tarefa de planejamento da pesquisa, execução da coleta de dados, e escrita do relatório do estudo. Estas condições são: 1) Validade de constructo: identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos sendo estudados; 2) Validade interna; 3) validade externa: definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, e a; 4) Confiabilidade: demonstração de que as operações de um estudo – como os procedimentos para a coleta de dados – podem ser repetidas, como os mesmos resultados. Estes testes podem ser visualizados no Quadro 10.

Quadro 10: Testes para Estudo de Caso

Teste de Casos	Tática de Estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade do Constructo	Usa múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados
	Estabelece encadeamento de Evidências	Coleta de dados
	Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de Caso	Composição
Validade Interna	Realiza a construção da explicação; Aborda as explicações rivais	Análise de dados
Validade Externa	Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Usa protocolo do estudo de caso	Coleta de dados
	Desenvolve uma base de dados para o estudo de caso	Coleta de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

3.2 2ª Fase - Definição dos casos para estudo

O estudo de caso foi definido para investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em contexto de realidade (YIN,2015). Aplicando essa etapa a pesquisa, no primeiro semestre de 2017, foi realizado um levantamento bibliográfico em Instituições de Ensino Superior no Rio Grande do Sul, com foco no seu desenvolvimento ambiental e sustentável. O objetivo inicial era encontrar Sistemas de Gerenciamento Ambiental (SGA) em instituições de ensino superior, que usam a palavra sustentabilidade, seja em suas grades curriculares ou no desenvolvimento de políticas sustentáveis. Dentro desses requisitos, foram pesquisadas ao todo 15 instituições de ensino superior, divididas em 09 universidades públicas e

06, da iniciativa privada. Destas 09 universidades públicas, sete dispõem de cursos na área e trabalham com políticas sustentáveis ou ambiental e duas, apesar de dispor de cursos, não desenvolve nenhuma política sustentável. Apenas em duas instituições, foi comprovado a existência de um sistema de gerenciamento ambiental (SGA). Das 06 universidades privadas, 05 possuem cursos na área e uma, não dispõe, porém, apresenta uma política sustentável, juntamente com mais 2 universidades, 03, não atuam com políticas sustentáveis, e somente uma, tem um sistema de gerenciamento ambiental (SGA).

As descobertas levam a três Sistemas de Gerenciamento Ambiental: dois em âmbito público e um, privado. Deste três, somente foi possível fazer a pesquisa nas duas instituições públicas, pois na privada, não houve disponibilidade da instituição, para que a pesquisadora pudesse coletar dados. O Sistema de Gerenciamento Ambiental é uma estrutura organizacional que tem como meta, estabelecer o equilíbrio entre as atividades produtivas e econômicas, com o meio ambiente, fundamentado pela NBR ISO 14000, que especifica os requisitos necessários para sua implementação e fortalece a imagem de uma instituição junto à comunidade, assim como garante uma lista de vantagens, ao seguir um modelo verde de gerenciamento, aos fornecedores, *stakeholders*, clientes e autoridades.

Neste contexto, é sabido que há dificuldade na construção de um sistema de gestão ambiental, pois muitas universidades não conseguem desenvolver uma rotina de gerenciamento sustentável, dos resíduos produzidos. Neste caso, ter um modelo sustentável de gerenciamento ambiental em seu planejamento estratégico e que permita que as instituições avaliem e controlem os impactos ambientais de suas atividades e serviços, contribuiu para escolha do estudo de caso.

O Sistema de Gerenciamento Ambiental contempla seis elementos, os quais são: Política Ambiental, na qual é estabelecido metas e compromissos com seu desempenho ambiental; Planejamento, no qual é analisado o impacto ambiental de suas atividades; Implementação e operação, que são o desenvolvimento e a execução de ações para atingir as metas e os objetivos ambientais estabelecidos na política ambiental; Monitoramento e correção das ações, que implica o monitoramento e a utilização de indicadores que asseguram que as metas e os objetivos estão sendo atingidos; Revisão gerencial, na qual o SGA é revisado pela alta administração da empresa, a fim de assegurar sua probabilidade, adequação e efetividade; Melhoria contínua. Os objetos de pesquisa que serão um estudo de caso, estão descritos abaixo, com um breve histórico e contexto acerca de cada instituição escolhida.

3.3 3ª Fase - Estudo dos casos: coleta de dados

No planejamento do projeto de pesquisa, é importante o cuidado com o modo que vai ser coletado dados que posteriormente, serão interpretados. Dessa situação, surge a preocupação com a ética entre o pesquisador e o entrevistado. Para corrigir este problema, foi criado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, anexo no Apêndice A e enviado às pessoas entrevistadas.

Segundo Yin (2015), na obtenção dos três primeiros componentes organizados para a pesquisa: definição das questões, proposições e unidade de análise, já é possível identificar os dados que serão coletados. Na construção deste estudo foram coletados dados, em fontes secundárias e primárias. A pesquisa foi delineada por meio de análise documental, observações e entrevistas semiestruturadas. Em um primeiro momento, foi realizada a análise documental, com objetivo de buscar um entendimento mais aprofundado acerca do processo de construção da organização e encontrar subsídio material para fundamentar investigações. Na análise documental pode se ter contribuições mais amplas, que vai além da literatura, como documentos das instituições, dados obtidos em sites institucionais e governamentais. Marconi e Lakatos (2011) ressaltam que na pesquisa documental “a fonte de coleta de dados está escrita em documentos escritos, ou não, constituindo o que se denomina de fontes secundárias”.

Fontes primárias, como entrevistas estruturadas e observação, também foram utilizadas como instrumentos para complementação das informações. Conforme Yin (2015), o uso de múltiplas fontes leva ao processo de triangulação de dados, na análise. No segundo momento, foi realizada, as observações do espaço físico das universidades, simultaneamente as entrevistas que estavam sendo feitas, nos locais. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a observação têm como propósito essencial, explorar ambientes, contextos e descrevê-los ao longo do tempo. Já as entrevistas, permite ao pesquisador, uma comunicação e construção de significados a respeito do tema abordado.

Optou-se, neste estudo, pela entrevista do tipo semiestruturada. Sampieri, Collado e Lucio (2013), observam que as entrevistas semiestruturadas se baseiam em um roteiro com perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas, caso precise obter mais informações sobre o tema em questão.

A seleção dos entrevistados ocorreu de maneira intencional. A partir das categorias de análise formuladas (expostas abaixo) e dos roteiros de entrevista estabelecidos, foram selecionados os membros das instituições que fazem parte da construção dos PDI e da gestão ambiental das instituições pesquisadas. Considerou-se que, com o relato histórico de suas

vinculações às instituições, eles puderam contribuir de forma significativa com seus depoimentos. Mediante autorização prévia dos participantes e com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) devidamente lido e assinado (Apêndice A), as entrevistas foram registradas por meio de gravação de áudio, a fim de captar todos os detalhes dos discursos, bem como facilitar o registro dos depoimentos. Em seguida, as entrevistas foram transcritas com o intuito de proporcionar um sentido individual ao depoimento de cada sujeito. Para Yin (2015), o áudio registrado, fornece uma interpretação mais precisa de qualquer entrevista, do que fazer suas próprias anotações.

O primeiro contato com os entrevistados deu-se, via e-mail, onde foram convidados a participar das entrevistas. Inicialmente eram para ser entrevistados, aqueles que atuam ou atuaram diretamente nos PDI. Conforme foram surgindo indicações de nomes para possíveis entrevistas, o número de entrevistados foi aumentando e também foi exigido um tempo maior para a coleta desses dados. As entrevistas, após serem marcadas, foram realizadas face a face, com exceção de um interlocutor que por motivos da localização geográfica, foi feita a entrevista via WhatsApp, no viva voz, e gravada simultaneamente com outro aparelho celular. Todos os 14 áudios foram gravados, mediante autorização e consentimento dos entrevistados, e em média, cada entrevista teve um tempo médio de 50 minutos.

3.4 4ª Fase – Estudo dos casos: análise e interpretação dos dados.

Na pesquisa qualitativa, a coleta e análise de dados são realizadas, praticamente ao mesmo tempo, pois ambas possibilitam diversas fontes de evidências. Concomitante, a coleta e análise, por meio da triangulação desses dados. Segundo, Sampieri, Collado e Lucio (2013), os dados podem oferecer uma maior riqueza, amplitude e profundidade, se vierem de diferentes atores, e de diversas formas de coletas. É possível, segundo os autores, fazer uma revisão dos dados de leitura e observação, e simultaneamente fazer um panorama dos materiais obtidos.

Para Markoni e Lakatos (2011), o núcleo central de uma pesquisa, está na análise e interpretação dos dados.

No caso, desta dissertação, analisar os PDI, os projetos e ações, identificar e detalhar as dimensões de sustentabilidade, descritas teoricamente, nos documentos. Na sequência, analisar as respostas das entrevistas e as impressões obtidas por meio da observação. A combinação de todas essas informações leva a um relatório, onde consta os resultados de cada instituição e a comparação entre elas.

3.4.1 Análise dos dados a partir da Análise de conteúdo

No que se refere à análise dos dados, considerando o contexto social e histórico, as relações entre os indivíduos entrevistados e as instituições as quais pertencem, bem como as particularidades próprias que cada entrevistado tem, dentro das suas áreas de conhecimento e atuação, tornou-se relevante a análise de conteúdo, onde, segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Caracteriza-se, assim, como um método de tratamento da informação contida nas mensagens.

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte.

Para Bardin (2011), a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, que são 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase pode ser identificada como a fase de organizar, determinar um plano bem definido, embora flexível, que deve ser seguido. A leitura flutuante, segundo Bardin (2011), consiste num primeiro contato com os documentos que serão submetidos a análise, a escolha deles, a elaboração das hipóteses e objetivos, que orientarão a interpretação e preparação formal do material. No caso desta pesquisa, serão analisadas, pelo método da análise de conteúdo as entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores e servidores que atuam ou atuaram nos PDI e nos sistemas de gestão ambiental. Para esta situação, os áudios das entrevistas foram transcritos fielmente, seguindo quatro regras importantes para Bardin (2011), que são:

- a) exaustividade, que na opinião de Bardin (2011), deve se esgotar a totalidade da comunicação, não omitindo nenhuma informação, por mais simples que possa aparecer;
- b) representatividade, onde a amostra deve representar o todo, que nesta situação, não se aplica;
- c) homogeneidade, significando que os dados devem se referir ao mesmo tema, sendo extraídos pela mesma técnica e colhido por indivíduos semelhantes, que na presente pesquisa, quer dizer que as questões que estão no protocolo de estudo devem ser respeitadas e direcionadas para os entrevistados;
- d) pertinência, pois os documentos precisam estar aptos ao conteúdo e objetivo da pesquisa;

e) exclusividade, onde o elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

A segunda fase é a exploração do material, as unidades de codificação são escolhidas, adotando-se os seguintes procedimentos de codificação [que compreende a escolha de unidades de registro – recorte; a seleção de regras de contagem – enumeração - e a escolha de categorias - classificação e agregação - rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) em razão de características comuns], classificação [semântico (temas, no exemplo dado), sintático, léxico – agrupar pelo sentido das palavras; expressivo - agrupar as perturbações da linguagem tais como perplexidade, hesitação, embaraço, outras, da escrita, etc...] e categorização (que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los). Com a unidade de codificação escolhida, o próximo passo é a classificação em blocos que expressam determinadas categorias (no exemplo dado, foram retiradas das entrevistas apenas as falas que se referiam às condições de trabalho), que confirmam ou modificam aquelas, presentes nas hipóteses, e referenciais teóricos inicialmente propostos. Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo.

A organização do material ou dados da pesquisa se realiza em colunas, com vazios à esquerda e à direita, para anotar e marcar semelhanças, o que nos remete aos recortes das entrevistas que guia cada uma das 22 perguntas, que estão no protocolo de estudo de caso.

Após esse procedimento, inicia a leitura flutuante, escolhendo as categorias que surgiram das questões e organizando os temas. Segundo Bardin (2011), no caso dos temas se repetirem com mais frequência, eles serão recortados do texto em unidades comparáveis de categorização para uma análise temática e de modalidades de codificação para o registro de codificação.

Para Bardin (2011) as categorias devem possuir certas qualidades como:

- a) exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria;
- b) homogeneidade – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise. Se existem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias;
- c) pertinência – as categorias devem dizer respeito às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.;
- d) objetividade e fidelidade – se as categorias forem bem definidas, se os temas e indicadores que determinam a entrada de um elemento numa categoria forem bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas;

e) produtividade – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

A seguir, agrupam-se os temas nas categorias definidas, em quadros matriciais, pelos pressupostos utilizados por Bardin (2011). Tendo sido elaboradas as categorias sínteses, passa-se à construção da definição de cada categoria. Ainda de acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas a priori ou a posteriori, isto é, a partir apenas da teoria ou após a coleta de dados. Neste caso, as categorias foram criadas a priori, antes da coleta de dados, como consta nos itens n.º 3.1.3 e 3.1.4 da metodologia.

A terceira fase da análise do conteúdo é a do tratamento dos resultados – a inferência e interpretação. Baseada nos resultados brutos, é preciso torná-los válidos. A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos pólos de atenção, que são os pólos de atração da comunicação. Para Bardin (2011) é um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências). Passa-se à interpretação de conceitos e proposições. Os conceitos dão um sentido de referência geral, produzem imagem significativa. Os conceitos derivam da cultura estudada e da linguagem dos informantes, e não de definição científica. Ao se descobrir um tema nos dados, é preciso comparar enunciados e ações entre si, para ver se existe um conceito que os unifique. A proposição é um enunciado geral baseado nos dados. Enquanto os conceitos podem ou não ajustar-se, as proposições são verdadeiras ou erradas, mesmo que o pesquisador possa ou não ter condições de demonstrá-lo. O certo é que as proposições derivam do estudo cuidadoso dos dados.

Durante a interpretação dos dados, é preciso voltar atentamente aos marcos teóricos, pertinentes à investigação, pois eles dão o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação. As interpretações a que levam as inferências serão sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais.

A análise é categorizada, onde as unidades de análises são a interpretação da sustentabilidade em PDI, nas duas instituições de nível superior, a saber: universidade A (FURG) e universidade B (UFRGS). Dentro de cada unidade de análise, estarão as categorias de análise que se encontram no roteiro, incluindo a percepção dos entrevistados sobre como é visto o planejamento estratégico, numa visão mais pessoal do entrevistado em relação a sua instituição, das dimensões de sustentabilidade que deve constar no Plano de Desenvolvimento

Institucional, da pesquisa documental deste PDI, além do conhecimento sobre os projetos e ações, atuantes destas universidades.

Após o passo a passo teórico, de como se deu a análise dos dados coletados, seguem os resultados dos mesmos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados seguem a abordagem das entrevistas que foram categorizadas, conforme o referencial teórico.

A análise se deu em duas etapas. A primeira trouxe uma breve introdução da instituição pesquisada, a concepção de planejamento estratégico oriunda do seu PDI, o perfil dos entrevistados e suas opiniões acerca do significado sobre planejamento, PDI e dimensões de sustentabilidade, de como cada um entende essas questões no seu ponto de vista. Na segunda etapa foi comentada cada questão, a partir das respostas obtidas pelos entrevistados, e têm recortes de trechos das entrevistas que se complementam, considerando a opinião dos respondentes e as divergências entre uma e outra resposta. Após cada tópico das proposições categorizadas, há um fechamento do que o pesquisador entendeu, complementado com as observações anotadas no diário de campo, análises de fotos que mostram situações que foram citadas, pesquisa dos projetos e ações realizadas na instituição, comparadas com as informações que estão expressas no documento PDI, e por fim, o relatório geral de todas as informações que foram analisadas.

O quadro 11 exemplifica como as questões foram divididas e categorizadas.

Quadro 11: **Categorias das questões enumeradas**

Nº das Questões	Categorias – questões referentes a:
1 a 7	Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade
8 a 12	Dimensão Social da Sustentabilidade
13 a 17	Dimensão Econômica da Sustentabilidade
18 a 22	Dimensão Ambiental da Sustentabilidade

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

Ao total são vinte e duas perguntas, divididas entre sete sobre planejamento estratégico, PDI e Sustentabilidade num contexto generalizado. Na sequência, da oito até a doze são relacionadas a sustentabilidade social, da treze até a dezessete, sustentabilidade econômica, e da dezoito a vinte e dois, o tema é sustentabilidade ambiental.

No contexto de obter mais informações substanciais, a pesquisadora utilizou-se de um diário de campo, onde fez anotações da observação visual dos locais visitados, e análises de fotos e/ou vídeos institucionais.

A seguir é apresentada a primeira unidade de análise com um breve histórico sobre a instituição.

4.1 Unidade A – Universidade Federal do Rio Grande – FURG

A Fundação Universidade Federal do Rio Grande, conhecida como FURG, foi fundada na segunda metade do século XX, mais precisamente na década de sessenta. A Instituição nasceu da carência de escolas de nível superior na cidade, que propiciava a evasão de significativo número de estudantes, os quais se dirigiam a outros centros em busca de continuidade para seus estudos. Como a referida escola deveria ter uma entidade mantenedora, aos moldes exigidos pelo Ministério da Educação e Cultura, ou seja, através de uma Fundação de Ensino Superior. Em 1987 se tornou instituição pública, com funcionamento custeado por recursos da União.

A instituição possui filosofia unificadora, que estabelece políticas coerentes a serem aplicadas no estudo de situações reais e específicas, capazes de colaborar para a melhoria das condições de vida das comunidades abrangidas pela ação da Universidade, além de ser integrante do programa A3P. Geograficamente, localizada em uma região costeira, tem como vocação natural a compreensão das inter-relações entre os organismos humanos e ambientais.

Em termos de ensino e pesquisa, poderá ser abordado por todas as áreas de conhecimento. Importante é referir que a caracterização dos ambientes dos sistemas costeiros utiliza informações geológicas, físicas, químicas e biológicas. Em números: 36 cursos em bacharelado, quinze em licenciatura, quatro em tecnólogos, catorze residências, vinte especializações, trinta e dois mestrados e treze doutorados, distribuídos em quatro *campi*. Dentre esses cursos, são oferecidos no viés ambiental os cursos, os cursos de Gestão Ambiental, Agroecologia (graduação) e Toxicologia Ambiental e Educação Ambiental, cursos lato e stricto sensu (mestrado e doutorado). Atualmente a Instituição conta com uma população universitária de 15.213, distribuído em 909 docentes, 1.194 técnicos administrativos em administração, 1.046 funcionários e 12.064 discentes.

Na FURG, foram realizadas sete entrevistas. Na tabela 1 segue o de cada entrevistado, baseado nas informações recebidas.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados na Fundação Universidade Federal de Rio Grande – FURG

Entrevista	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Cargo	Dir.	Coord.	Pró-reitor	Coord.	Coord.	Pró-reitor	Vice-reitor
Formação	Adm.	Adm.	Adm.	Eng. Quim.	Docente	Docente	Docente
Sexo	M	M.	M	M	F	F	M

Tipo de entrevista	Face a Face						
Data da Entrevista	30/08/18	30/08/18	30/08/18	04/10/18	11/10/18	11/10/18	07/11/18
Duração da Entrevista	00:35:54	00:22:01	00:40:00	00:54:44	00:39:00	00:40:00	00:48:00
Local	Campus Carreiros						

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2019.

A legenda na tabela 1, em relação ao “E”, significa entrevistado e como na 1ª análise, são sete entrevistados, optou-se por denominar E1, como o primeiro entrevistado, E2, como o segundo entrevistado, E3, como o terceiro, E4 para o quarto entrevistado, E5 para o quinto, E6, para o sexto e E7, para o sétimo e último entrevistado.

Importante salientar que a tabela está em ordem cronológica quanto a data das entrevistas. Na sequência foi abreviada as palavras: diretor, coordenador, engenheiro químico, administrador para Dir., Coord., Eng. Quim. e Adm., respectivamente. Já o M, significa sexo masculino e F, feminino. As palavras: pró-reitor e vice-reitor, não foi preciso abreviar.

Diante da Tabela 1, é possível verificar os dados referentes ao perfil dos entrevistados. A mesma está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os entrevistados possuem na instituição e em quais áreas atuam. Após se verificou o tipo de entrevista realizada, local onde foi realizada, formação, sexo do entrevistado, data de realização e tempo de duração da entrevista. Esse tipo de organização foi escolhido para tentar manter o anonimato dos respondentes.

De acordo com perfil de formação, analisou-se que todos os respondentes são graduados e/ou pós-graduados, sendo cinco entrevistados do sexo masculino, e dois, do sexo feminino. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, no Campus Central da Instituição, na cidade de Rio Grande, de modo face-a-face. Foram realizadas no período de 30 de agosto à 07 de novembro de 2018, e tiveram um tempo mínimo de duração de 22 minutos e máximo de 54 minutos, sendo o tempo médio de duração de 39 minutos.

Percebeu-se no conjunto de dados sobre os entrevistados que todos possuem papel relevante em seu local de trabalho, sendo servidores atuantes na gestão, em funções que contribuam com planejamento estratégico, com a assessoria aos planos de desenvolvimento institucionais, tanto, nos anteriores, como nos que estão vigentes e os futuros, que estão em

nova edição, além de colaborarem com seus conhecimentos específicos no sistema de gestão ambiental da instituição.

A partir das sete entrevistas realizadas, foi possível analisar como é a visão de planejamento estratégico, de como a sustentabilidade é apresentada no plano de desenvolvimento institucional da instituição. De acordo com as categorias pré-estabelecidas pelo referencial teórico da presente pesquisa, essas descritas nas subseções a seguir.

4.1.1. Planejamento Estratégico

Segundo Mintzberg *et al* (2007) o planejamento estratégico é um processo no qual a organização avalia os fatores presentes em seu ambiente que a influenciam, para a partir destes, obter informações que sirvam no auxílio na tomada de decisões futuras.

As instituições ensino superior, assim como as demais organizações, também estão presentes nesse ambiente mercadológico de incertezas econômicas, políticas e tecnológicas. Situação que exige uma capacidade de agilidade no desenvolvimento de respostas frente a novas demandas. Algo que pode ser obtido através da realização de um planejamento estratégico (MEYER JR, 2005).

A matriz de posicionamento dos entrevistados quanto a primeira categoria de análise, o planejamento estratégico, o PDI e a sustentabilidade estão agrupadas juntos, como é destacado a seguir, no quadro 12.

Quadro 12: **Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade.**

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição A						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade	Planejamento estratégico	S	S	S	S	S	S	S
	Contribuições	S	S	S	S	S	S	S
	Educação para a sustentabilidade	S	S	S	S	N	S	S
	Sustentabilidade na Instituição	S	S	S	S	S	S	S
	Sustentabilidade no PDI	S	S	S	S	S	S	S
	Dimensões	S	S		S	N		N
	Categorias de análises					N		N
Indicadores			S	S	N	S	N	

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

No quadro 12 E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

Para todos os entrevistados, o planejamento estratégico é inerente às suas atribuições como gestores e ficou claro isso quando as entrevistas iniciaram com perguntas sobre a

concepção individual de planejamento estratégico e suas contribuições. A primeira e segunda linha da matriz de posicionamento do quadro 12 deixa claro essa interpretação.

O entrevistado 1 acredita que o *Planejamento estratégico é um norteador daquilo que a universidade vai fazer, pra onde ela vai, o que ela pretende construir num determinado período*. Neste trecho, é referenciado o plano de desenvolvimento institucional ao planejamento estratégico: *...dentro da universidade a gente tem esse planejamento estratégico dividido, como posso dizer em projeto pedagógico institucional que foi feito lá em 2011 pra um período de doze anos, então em 2011, nos mudamos esse formato de planejamento, nós temos um projeto pedagógico pros doze anos e o PDI que é a cada quatro anos. E o PDI vem mais focado, assim nessa ideia de objetivos e estratégias para onde a gente quer ir*. Em relação ao tipo de contribuição, ele diz: *... direciona o trabalho da universidade pra algum caminho, senão fica essa coisa de “apaga incêndio”, a gente vê ali no dia a dia. O planejamento ajuda a definir essas linhas, pra onde tu vai e o que tu realmente vai fazer, em que momento*.

Já para o entrevistado 3, o planejamento é um conjunto de ações necessárias para se alcançar objetivos que venham a melhor o objetivo principal da universidade. *É esse o conjunto, na verdade, a universidade tem a função de ensino, pesquisa e extensão, especial formar cidadãos, capazes de serem críticos, de gerar conhecimento, de melhora a qualidade de vida das pessoas e da sociedade como um todo*. Quando foi perguntado sobre as contribuições do PE, ele respondeu: *E a contribuição maior é no sentido de a gente poder se enxergar. ...o planejamento, obviamente, que ele tá muito casado, com a questão relacionada a avaliação..., é essa oportunidade de poder, a universidade ou nós, nos enxergarmos dentro de um processo e, obviamente, em cima disso construir caminhos mais favoráveis, no sentido, inclusive de facilitar o andamento das coisas, os processos da universidade, a vida das pessoas*.

Esta definição resume o planejamento estratégico para a entrevistada 6: *pra mim é uma atividade organizacional que visa a estabelecer uma visão de futuro a determinada organização, e essa visão de futuro, é composta de elementos de desenvolvimento institucional, de ampliação da atuação e de melhoria, e principalmente, de estabelecer uma linha de chegada com os processos que se desenvolvem no momento..., é um planejamento político, ele organiza os passos da instituição a longo prazo, né*. A partir dos dados coletados sobre planejamento estratégico das instituições, pode-se perceber que todos os entrevistados acreditam que o planejamento estratégico é base para que exista uma organização de objetivos e metas a serem cumpridas. Na maioria das falas, observou-se que as contribuições oriundas do planejamento estratégico estão ligadas às ações que são planejadas a curto, médio e longo prazo. E que delas,

são esperados resultados que possam ser trabalhados para uma nova edição de planejamento, mesmo daquelas que não tiveram o desenvolvimento almejado.

Independente do conceito individual que cada um tem, todos definem o planejamento estratégico como um direcionador de estratégias para um bom desenvolvimento das ações de gestão e dos objetivos traçados. Ele é sinônimo de execução, operacionalização e manutenção e expansão das metas, além de ser um instrumento fundamental para avaliação sistemática da instituição.

O planejamento auxilia na definição das linhas propostas para o PDI e para a avaliação das ações. É uma direção a ser tomada que tem objetivos, estratégias, ajudando a diagnosticar e prevenir falhas dessas ações. É um processo de construção que qualifica para que a instituição tenha uma vocação e missão, voltada a interesses que envolvam participação, colaboração e aprendizagem. Ele leva a discussão para as avaliações das metas atingidas, na melhoria do desenvolvimento de ações, e no diagnóstico daquelas que não foram alcançadas.

Todos concordam que desenvolver um processo de planejamento é fundamental para desenvolver o conhecimento para a evolução das ações que são propostas naquele plano. Orientar leva a construção da operacionalização das estratégias que estão lá no planejamento. É preciso que os vários interesses implicados nas ações estejam explícitos no PDI, no PPI e na avaliação institucional da universidade.

Após as conclusões sobre o que representa o planejamento estratégico para cada respondente, segue abaixo, as respostas do que cada um entende por Plano de Desenvolvimento Institucional.

4.1.2 Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI

Nas Instituições de Ensino Superior, o planejamento estratégico, é a base do Plano de Desenvolvimento Institucional, que é um documento visto como uma extensão para orientar as políticas e diretrizes organizacionais da instituição, respaldando a vocação, missão e valores da instituição, que lá se encontra expresso.

O Planejamento Estratégico, segundo Alday (2000), precisa ser mais do que um documento estático, mas uma ferramenta dinâmica que possibilita antecipar as decisões em cumprimento à missão e objetivos organizacionais. Na terceira e quarta linha do quadro 12, na opinião dos entrevistados, a sustentabilidade está colocada como eixo dentro do PDI.

Os entrevistados 2 e 3 frisaram o PDI como: *um norte da universidade por um período estipulado. É, como vou dizer, aquela coisa, de tu ter uma gestão, fazer uma administração,*

né, tendo aquilo que resultou nos anseios da comunidade interna e externa. Tentar atender isso no possível, dos limites todos, né. Para ambos, o PDI é sinônimo de planejamento com prazo já estipulados, com uma revisão já agendada ao fim dos 4 anos.

...é um livro de cabeceira. Tem que estar sempre na mesa do gestor, e as coisas têm que acontecer dentro de um olhar do PDI. ...é fazer com que as coisas aconteçam, encima do que está no PDI. Quanto ao tempo para realização das ações que estão no PDI, o entrevistado 3 argumenta que: *muitas vezes, o PDI é atropelado por fatores externos que são dificuldades orçamentárias, políticas de Governo não muito bem definidas e vulneráveis, que na verdade, elas vão mudando em pouco tempo e a gente vai tendo que corrigir muitas rotas.*

Os demais entrevistados, com exceção da entrevistada 5, corroboram nas afirmativas acima, acrescentando que o PDI é um processo coletivo e participativo de toda comunidade acadêmica, e que as revisões quadrienais, são importantes para adequar as metas não atingidas e aperfeiçoar os objetivos propostos.

Já para a entrevistada 5, todas os projetos políticos, pedagógicos e individuais da universidade, não estão claros. Ela crê que nem sempre, eles são contemplados dentro do PDI, e quem nem todas as unidades participam dessa elaboração.

... ele precisa de reformulação, por exemplo, os centros transversais, eles têm que ser trabalhados, tem que acontecer. ..., eu acho que quando fazem o PDI, eles não articulam todas as áreas.

Ficou claro que nas duas questões apresentadas sobre planejamento estratégico e PDI, que são um, fruto do outro, auxiliam no desenvolvimento das metas e objetivos projetados, além de servir como um instrumento que analisa o que está dando certo e o que precisa ser ajustado para concretização das ações. Também é interessante que seja trabalhado na coletividade, fazendo valer a participação de todos, para que haja transversalidade em todas as unidades da instituição. O PDI é um plano estratégico que traz pontos específicos dentro do planejamento da instituição, focado na gestão organizacional e política.

4.1.3 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior

As questões 3 a 7 referem-se aos dois últimos itens do referencial teórico: PDI e Sustentabilidade. No caso da sustentabilidade e o Plano de Desenvolvimento Institucional coexistirem, dentro do planejamento, a pesquisadora quis saber como isso foi retratado e como é o processo de sustentabilidade dentro da universidade e no próprio PDI.

Na terceira linha do quadro 11, em relação aos entrevistados, a maioria vê o exercício da educação na sustentabilidade e todos concordam que existe sustentabilidade dentro da instituição.

Os entrevistados 1 e 3 analisam que a educação para sustentabilidade consiste numa mudança cultural de hábitos a longo prazo. Nas falas a seguir, confirmam essa afirmação.

Entrevistado 1- ... “ *essa questão do desperdício, do uso adequado, por exemplo, do que acontece na maioria dos locais que tu observas. O cara vai embora ao meio dia, fica o computador ligado, fica as luzes ligadas, o ar condicionado ligado. O cara acha, que bom, isso é uma fonte inesgotável, então não tem problema, ficar a luz acesa ao meio dia, não tem problema de jogar o lixo em qualquer lugar*”.

Entrevistado 3 - *Educação pra sustentabilidade é, de uma forma geral, fazer com que nos processos educativos, as pessoas entendam que os recursos são limitados. Então, os processos educativos, na verdade, nessa linha, são muito mais para conscientizar as pessoas de que os meios estão aí pra serem usados, não pra serem destruídos, na verdade. Então, esse cuidado na preservação é fundamental.*

A entrevistada 5 discorda, para ela a sustentabilidade é um conceito muito mais amplo, que deve atingir a todos. Ela diz: *sustentabilidade é eu poder fazer a inclusão in locum, onde ele está, na vida, na comunidade que ele vive, no meio das pessoas que ele conhece, pra minimizar as diferenças, e viabiliza a acessibilidade. Agora, se dentro de uma escola, não existe um cuidado com o ser humano, e com a sua condição individual, e com sua singularidade.*

Quanto a trabalhar a sustentabilidade, é categórica a resposta: “ *Não tem como realizar essas questões se não tiver focada no sujeito e onde ele habita, principalmente ali na universidade, a gente vive num pântano, todo mundo reclama isso, reclamam do sapo, reclamam do coach, reclamam dos mosquitos, mas nós invadimos o pântano, eles é que eram pra nos correr de lá, reclamam das cobras*”. O entrevistado em questão trabalha com projetos e ações que tratam do assunto, e ele afirma que: *trabalhar com pessoas no centro da cidade, e a realidade é totalmente diferente, mesmo que as necessidades educativas sejam específicas, a realidade é diferente.*

Os entrevistados 6 e 7, embora tenham cargos de gestão, eles também atuam como docentes, e são responsáveis pelo aprimoramento do conceito, dentro da universidade. Para eles, sustentabilidade e a educação estão atreladas a um processo cultural histórico, que precisa ser desenvolvido transversalmente em todas as unidades e praticado cotidianamente, em todas as ações.

O entrevistado 7, atua, especificamente nas áreas de ecologia e recursos naturais, além de ser responsável pela gestão da alta administração da universidade. Para ele esse questionamento leva a várias dimensões dentro da universidade como:

Numa universidade você tem um conjunto grande de pessoas envolvidas com atividades e meio, e que precisam ter compreensão dentro da função delas de que a sustentabilidade é algo importante dentro dessa atividade meio. É preciso um processo educativo que vai além da capacitação, é um processo educacional que precisa ocorrer em toda atividade-meio.

Então, eu acho que a educação pra sustentabilidade dentro de uma universidade é um conceito amplo que tem que estar transversal a todas as atividades, as atividades fins, as atividades meio e aos processos de envolvimento com a sociedade que a gente tem, de influência que a universidade tem na sociedade.

Os pontos comuns entre os entrevistados sobre o questionamento do que é educação para a sustentabilidade mostrou que existe uma mudança cultural a longo prazo, nos hábitos das pessoas. Uma mudança considerável, feita a passos lentos, mas que está sendo realizada.

A sustentabilidade não gera somente um processo educativo, mas uma conscientização de que devemos trabalhar coletivamente para a manutenção e preservação de recursos naturais no planeta, além de transformar a universidade num centro educador de seres conscientes de suas obrigações no seu meio. A exceção foi notada pela resposta do entrevistado 5, que se entende que a educação para a sustentabilidade carece de um olhar mais cuidadoso ao indivíduo.

Quanto a visão da sustentabilidade na instituição, alguns entendem que há ações que demonstram que algo está sendo feito para que tenha uma mudança nos hábitos da comunidade.

Entrevistado 1 – evidencia a coleta seletiva, compostagem, consumo de água e energia elétrica, iluminação natural, além da preservação das áreas verdes e artificiais dos *campi*.

“Hoje, o que, aqui, a gente tem de concreto: a questão da compostagem, a gente tem a questão das lixeiras pra coleta seletiva.

Aqui, pode se perceber que nos prédios têm uma pancada de janelas, então, os projetos que saem da área de obras, já saem com esse cuidado. Hoje, a gente tem, tirando os prédios mais antigos, as torneiras já são com aquele sistema de sensor, que fecha sozinha, tem alguns lugares, que aproveitam a água da torneira pra usar nas descargas de mictórios, coisas assim, ...existe a partir do sistema de gestão ambiental, ali, há um conjunto de comissões pro consumo de água, pras licitações mais sustentáveis, pro consumo de energia elétrica, pro descarte de resíduos”.

A seguir é mostrado imagens nas figuras 3 e 4 que confirmam o que o entrevistado 1 relata sobre a iluminação natural.

Figura 3: Sala de reuniões



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Figura 4: Entrada no Prédio da Reitoria



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Nas figuras, acima, pode-se ver como estão distribuídas as janelas e aberturas no geral. A disposição das janelas permite a entrada de luz natural, e conseqüentemente, diminui o custo

de uso de energia elétrica. A figura 03 mostra uma janela grande numa sala de reuniões e na figura 04, a entrada envidraçada de um prédio.

De acordo com a entrevistada 6 - “... a FURG trabalha no conceito de, é a sustentabilidade ambiental, entendendo o ambiente como um todo, as relações sociais e as relações econômicas ela trabalha na pluralidade e na diversidade, né, então isso também, sem essa pluralidade e diversidade, não é sustentável, e isso está dentro do entendimento da FURG”.

Já, como veem a sustentabilidade, eles acreditam que as ações desenvolvidas como compostagem, coleta seletiva, gestão de resíduos, substituição de lâmpadas fluorescente por LED, prédios com iluminação natural, preservação das áreas verdes, logística reversa, práticas administrativas nas licitações e contratações de serviços e compras sustentáveis, e o próprio sistema de gerenciamento ambiental da instituição são um conjunto de práticas que colaboram com a minimização do impacto ambiental. As ações que a FURG vem fazendo, vão ao encontro da proposta da A3P e do SGA. Os resultados dessas iniciativas tendem a ser positivos, considerando o que o último relatório de gestão disponibilizou em março de 2018.

O Relatório de Gestão é um documento institucional que apresenta os dados principais que retratam a atuação da universidade nos mais diferentes cenários. Os dados são distribuídos de forma a mostrar em detalhes todas as atividades desenvolvidas no âmbito da instituição.

Os resultados mostrados através do Relatório de Gestão servem de subsídios para uma avaliação eficaz do trabalho realizado pela universidade. Ao mesmo tempo, mostra as estratégias de planejamento, as políticas de trabalho e os indicadores institucionais. Nas universidades, eles são disponibilizados após o 3º mês do ano posterior, àquele avaliado.

O que diz o Relatório de Gestão acerca das ações de sustentabilidade na FURG. “Em março de 2017 a unidade realizou o Workshop para a implantação das oito comissões permanentes de apoio ao SGA, além de oficinas. Foram criadas as seguintes CPs: 1.Resíduos sólidos; 2.Resíduos perigosos; 3.Uso racional de água, saneamento e drenagem; 4.Uso racional de energia; 5.Educação Ambiental; 6.Licitações sustentáveis; 7.Conservação de áreas externas e naturais; 8.Comunicação. E cada Campus fora da sede tem sua própria CP abrangendo todas as temáticas. As CPs são destinadas a auxiliar no planejamento, articulação e execução de ações que atendam as orientações para implementação do SGA (FURG, 2017) ”.

“Neste ano foi realizado também o I Fórum Ambiental, em 26 de junho de 2017, que contou com público formado por representantes de toda a comunidade universitária da FURG e de outras instituições, assim como da comunidade em geral. O objetivo do evento deste ano foi apresentar a proposta da FURG para a agenda ambiental na administração pública - A3P.

Coordenados pelo Secretário de Gestão ambiental as comissões permanentes realizaram um diagnóstico do Campus Carreiros e criaram metas para práticas de sustentabilidade, onde posteriormente em uma reunião” (FURG,2017).

A seguir, segue figuras 5 e 6 com imagens de coleta seletiva no campus.

Figura 5: **Fotografia de um container**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Figura 6: **Fotografia de containers enfileirados no campus**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Na figura 05 é visualizado um contêiner, usado para as coletas de resíduos reciclados, na figura 06, os contêineres enfileirados são destinados a coleta de diversos tipos de resíduos não recicláveis. Estes contêineres estão dispostos em grandes quantidades por todas as áreas do campus, competindo com lixeira menores e coloridas, que são destinadas a lixos específicos, como plásticos, vidros, papéis, metais e orgânicos.

A coleta de lixo nos containers foi conferida na prática, se existe o correto descarte dos resíduos e pode-se dizer que os indivíduos identificam o procedimento como deve ser.

No que se refere a criação da sustentabilidade dentro do PDI, a maioria dos respondentes, citou o eixo da gestão ambiental, que foi criado com objetivos individuais, e comporta o de Sistema de Gestão Ambiental. O Sistema de Gerenciamento Ambiental é um fator determinante para coordenar as ações de sustentabilidade, dentro da universidade, desde as práticas administrativas até as operacionais, agindo de modo transversal, nas licitações, compras sustentáveis, agenda ambiental A3P, regularização de licenças ambientais nos espaços da universidade, infraestrutura e execução orçamentária, dentre outros.

O entrevistado 3 atuou desde o início na criação dos PDI e relata que houve progressos na criação desses eixos. Observa-se que a instituição já está na terceira edição do plano de desenvolvimento institucional.

“Lá nos primeiros PDIs, isso tava muito acanhado. Na verdade, quando a gente fez o penúltimo PDI, se não me engano, ainda estava, ali a gestão ambiental, muito mais dentro do capítulo da gestão institucional. Quando nós começamos a discutir o PDI atual, nós entendemos que deveria haver um eixo específico da gestão ambiental. Então, nosso PDI, hoje, é composto de 11 eixos. Um eixo específico é o eixo da gestão ambiental e não só fizemos isso, como nós temos 29 programas institucionais e um desses 29 programas, ele é específico, também, sobre gestão ambiental, na universidade.

Os programas são muito pra, de forma transversal, facilitar com que às ações sejam desenvolvidas”, explica o entrevistado.

A entrevistada 6, também atuou em todas as edições e afirma que a revisão e prevenção são os fatores que vão além das estratégias e objetivos, dentro do desenvolvimento da sustentabilidade no PDI.

Em relação às dimensões social, econômica e ambiental, a maioria dos entrevistados identificam os três tipos de sustentabilidade. A financeira é inerente pela natureza da instituição ser pública. Todas as instituições públicas, apesar de sua autonomia, elas são custeadas pelo Poder Público. Então, elas são economicamente dependentes. No quesito social e ambiental, elas estão num viés sustentável, e as dimensões são percebidas dentro do contexto de indicadores como exemplificam a maioria dos entrevistados: Segundo o entrevistado 4, todas as ações são voltadas para os indicadores propostos lá no PDI. *- Na verdade, sim, o nosso PDI, das dimensões, e dos indicadores que estão mais voltados para a sustentabilidade, são esses propostos, né, pela PROPLAD, que são, é a aquisição de materiais, e esses nossos. Mas os indicadores, eles ficam mais claros, por exemplo, o número de contratos ou o número de*

serviços, o número de itens, que foram adquiridos, levando em consideração, esse critério de sustentabilidade.

Outro fator que chamou atenção é que a sustentabilidade ambiental está bastante ligada as ações coordenadas pelo Sistema de Gestão Ambiental da universidade e a maioria dos entrevistados concordam que a existência de políticas ambientais no PDI, contribui para que o eixo da gestão ambiental seja todo transversal e presente nos objetivos e metas. Para o entrevistado 7, a sustentabilidade ambiental está conectada com a sustentabilidade social.

... é inevitável a gente não atrelar um bom convívio social no trabalho, um ambiente de trabalho interessante e legal, com o teu desempenho, né, enquanto servidor, enquanto funcionário, e isso acaba refletindo, então se eu trabalho na área da sustentabilidade ambiental, e eu tenho uma sustentabilidade social, ou seja, eu tô feliz no meu ambiente de trabalho, as coisas na sustentabilidade ambiental, também tendem a estar interligadas, né”.

Um relato bastante pertinente é essa consideração feita pela entrevistada 5, sobre sustentabilidade social. Esse conceito é embasado pela experiência que a mesma tem, atuando na esfera mais profunda do que significa social na visão de uma universidade. Ela diz o seguinte: *A acessibilidade é sustentabilidade, a acessibilidade arquitetônica, pedagógica, acessibilidade administrativa, isso é sustentabilidade, porque assim, dinheiro não resolve nada pra uma pessoa com deficiência, se um sujeito entrar na FURG e ele não tiver acesso à sala de aula, eu não tenho como manter ele lá dentro, então esse é o nosso maior problema, que é a permanência, e pra ter permanência, a FURG tem que sustentar esse sujeito, na sala, e pra isso, tem que ter lugares acessíveis, eu tenho que ter professores que façam análises de currículos, eu tenho que ter um professor em sala de aula, que use as salas de recursos multifuncionais...Então, assim, eu acho que essa parte de acessibilidade, ela deveria estar escrita no PDI e ela não está.*

Percebe-se que todos os entrevistados conseguem ver uma ligação entre planejamento, PDI e Sustentabilidade, a partir de noções gerais sobre os temas. Até porque a sustentabilidade, é essencial para a instituição, sendo exigida como um elemento fixo no plano de desenvolvimento institucional. E na maioria das respostas, é possível afirmar que existe sim, um planejamento estratégico, que é a base para a formulação do PDI. E dentro do PDI, foram criados doze eixos, onde estão definidas suas estratégias e objetivos. As informações obtidas por meio das entrevistas, de certo modo, se referem a todos os eixos do PDI. E a noção de sustentabilidade é promovido em cada um, com iniciativas inerentes a cada tema dentro do PDI.

4.1.4 Sustentabilidade Social

Para Elkington (2012), criador do termo Triple Bottom Line, a sustentabilidade é o equilíbrio entre os três pilares: ambiental, econômico e social. Segundo o autor, o eixo social significa capital humano, comunidade, toda a sociedade, definição de salários justos e adequados à legislação trabalhista, além de proporcionar outros aspectos como o bem-estar dos funcionários. Vogelmann (2014), acrescenta que a dimensão social da sustentabilidade pode ser entendida como práticas abrangendo segurança do trabalho, qualidade de espaços físicos, e incentivos ao sadio relacionamento social.

As questões 8 a 12, são fundamentadas no conceito de Elkington (2012) e foram dispostas com questionamentos sobre projetos de extensão, condições de trabalho, práticas interdisciplinares, sustentabilidade no trabalho, acessibilidade para pessoas deficientes, e políticas de auxílio para a comunidade externa e estão internalizadas na categoria de análise do quadro 13.

Quadro 13: **Matriz de Posicionamento dos entrevistados – Sustentabilidade Social**

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição A						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade Dimensão Social	Projetos de Extensão	S	S	S	S	S	S	S
	Condições de trabalho	S		S	S	N	S	S
	Práticas indisciplinadas	S	S	S	S	S	S	S
	Sustentabilidade no trabalho	N	N	S	S	N	S	S
	Acessibilidade	S	S	S	S	N	S	S
	Políticas de auxílio a população	S	S	S	S	S	S	S
	Diretrizes e Regulamentos	S	S	S	S	N	S	S

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

Os subsídios extraídos de algumas dessas questões, serve como base para as colocações que seguem.

No que se refere a condições de trabalho, cinco entrevistados acham que há condições de trabalhos apropriadas para o trabalho, dois, não concebem uma situação que incentive iniciativas de pro-atividade e um, não respondeu. Somente o entrevistado 1 foi positivo ao responder: *Em relação às condições de trabalho, sim, temos boas condições de trabalho, aqui.*

Na parte de projetos de extensão, somente três entrevistados citaram contribuições na área acadêmica. A contribuição mais significativa foi do entrevistado 3 que falou o seguinte: *Sim, nós temos projetos, de mais de 20 anos, pioneiros, aqui na universidade, preocupados om*

essas questões. Inclusive, lembro de um projeto de uma professora, da área da Física, que ela foi, junto com mais dois professores, ali, pioneira nessa questão da coleta seletiva. O Projeto se chamava “Adeus aos lixões” e passava por uma questão de que não se poderia enxergar o município de Rio Grande, nenhum amontoado de lixo, aquelas coisas que vão largando na rua, o que vão largando em determinado canto. Ali, nasce, inclusive, a questão da coleta seletiva do município. Isso contribuiu muito. É uma coleta semanal que têm, é muito lixo que é possível de ser reciclado e assim, outras iniciativas.

O entrevistado 4 apontou que muito dos projetos de extensão foram baseados em trabalhos de conclusão de curso, que com o tempo foram transformados em extensão. No caso ele citou dois, que acabaram se tornando duas importantes referências ao auxílio social.

“... existe o fomento, sim, inclusive, alguns são bem interessantes, assim, tem alguns projetos voltados pra comunidade externa, o CCMAR, Centro de Convívio dos Meninos Mar, lá no Centro, faz um serviço muito interessante, capacitação de alunos para indústria de móveis, fabricação de pequenas embarcações, enfim, e outros projetos que envolvem a parte de coleta seletiva, o NUDESE, Núcleo de Desenvolvimento Econômico e Social que fomenta bastante isso”.

O entrevistado 7, acrescenta outros projetos: *“A gente tem bastante, vários programas de extensão, muito importantes, a gente tem o Núcleo de Desenvolvimento da Economia Solidária, que é bem tradicional, foi fundado na década de 90, trabalha bastante com as cooperativas da pesca, cooperativas de catadores”.*

... tem o Centro de Referência a Direitos Humanos, é bem interessante, onde eles fazem busca ativa, problemas associados a direitos humanos, então a questão de violência doméstica, questão de violência contra a mulher, violência contra a população LGBT, localizando os problemas e atuam com assistência jurídica, assistência social, assistência psicológica. Tem também um associado ao curso de direito, um escritório modelo de advocacia, que eles trabalham muito a questões associadas ao direito, direitos humanos de maneira geral. A gente tem um outro núcleo, que é de construção civil, que fornece suporte pra regularização fundiária pra projetos de baixo custo, que trabalha bastante, o SASC que é esse de construção civil e tem mais um, o núcleo de apoio fiscal que é uma parceria com a Receita Federal que atua aqui pra melhorar a questão do sistema produtivo que a gente tem, porque a gente tem um entorno com uma vulnerabilidade social muito forte, né, nessa região de Rio Grande, que tem os piores indicadores sociais de Rio Grande tão aqui na nossa volta, na zona oeste de Rio Grande, né, então é mais com esses programas de extensão que a gente consegue intervir, e um pouco, melhorar isso.

Quanto às dificuldades para a execução dos projetos, o entrevistado 7 argumenta que: *O problema que a gente tem é o problema nacional de extensão de não ter uma agência financiadora de extensão, esse é a grande fragilidade da extensão, você fica na dependência de recurso do MEC, SISU, que competem com conta de luz, conta de água, com terceirizações, então, ela fica muito mais fragilizada do que a pesquisa e a inovação.*

Para a entrevistada 5, ela não vê interesse em criar e manter projetos.

... não existem projetos suficientes, eu acho que cada vez abrem mais demandas, na verdade, a gente tem muito que aprender, né.

... agora se chegar uma pessoa com deficiência, na universidade, muitos alunos sofrem, muitos desistem da universidade, ..., eles se perdem, porque a universidade não está preparada pra manter uma pessoa com deficiência, incluída como ela merece. Existem ações afirmativas, mas não atende à demanda, não atende a necessidade básica.

... não vejo aquela procura incessante por construção de conhecimento, por discussão, até a discussão na legislação, em sala de aula, não tem resposta.

Quanto a ações praticadas no ambiente de trabalho que influenciam a sustentabilidade, achei curioso este trecho onde o entrevistado 3 diz: *... o que a gente percebe, por parte das pessoas, um orgulho de se trabalhar com isso. Então, isso é uma forma de incentivo. Mas, isso é uma coisa que a gente precisa explorar, ainda muito mais, com certeza.* Ficou claro que o ambiente dentro da FURG é de acolhimento e interação, o pessoal vai trabalhar animado, e isso é demonstrado na receptividade com que tratam os visitantes. Com certeza é refletido no trabalho, essa realização de se sentir bem no ambiente de trabalho, traz um rendimento expressivo a unidade onde atuam.

O desenvolvimento das atividades entre a comunidade de técnicos e terceirizados, foi percebida como harmoniosa. Dentro das instalações, pode-se observar entusiasmo no ambiente de trabalho e as condições de bem-estar, também são bem desenvolvidas, gerando mais produtividade.

A sustentabilidade social não é exclusiva do meio em que participam, não se resume ao clima de trabalho, ela vai mais longe, abrangendo a diversidade, a inclusão de ações, para melhoria da qualidade de vida da população. É uma responsabilidade com a diversidade de pessoas com enfrentamento de situações que as limitam na sociedade. Contextualizando a questão da acessibilidade para as pessoas que tenham algum tipo de deficiência e querem ser inseridas no ambiente acadêmico, a FURG tem um longo caminho pela frente, mas com alguns passos já dados. Para a maioria dos entrevistados, esse é um assunto direcionado a um núcleo que cuida exclusivamente de auxílio para deficientes visuais, surdos, mudos, cadeirantes e aos

outros tipos de deficiências. Mas quanto às melhorias implantadas no campus para o desenvolvimento de ações que facilitem o acesso a instituição, os entrevistados dizem que:

Entrevistado 1 - *Aqui, isso avançou bastante, hoje a gente tem, por exemplo, o piso tátil, em grande parte, acho que em todas as calçadas, prédios com elevadores e plataformas elevatórias, rampas. Tem bastante coisa com esse cuidado: banheiro, rampas, plataformas, Na biblioteca, temos livros em braille, impressoras. A gente andou comprando aqueles teclados colmeia pra pessoas com baixa visão e tal.*

Entrevistado 4 - *Hoje, todos os prédios novos, né, já está sendo inserido essa questão de acessibilidade, então, elevadores, os que são de dois pavimentos e um, com rampa de acesso. Dos prédios que já são os mais antigos, digamos assim, a maioria deles, já existe projeto pra alteração e a questão de acessos de calçadas, nossas calçadas têm rampa de acessibilidade, tem um ciclo faixa e uma ciclovia, ou seja, tem uma calçada específica pra trânsito de pedestres e uma paralela, para questão de ciclistas.*

A seguir as figuras 7 e 8, com imagens que mostram questões de acessibilidade.

Figura 7: **Fotografia de Piso tátil**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Figura 8: Fotografia de Placa de Sinalização



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

As figuras 07 e 08 mostram piso tátil e sinalização. Em todas as áreas há sinalização, rampas e dá para perceber a distância entre que há entre as construções.

As figuras 9 e 10, trazem imagens no câmpus.

Figura 9: Fotografia de Parada de Ônibus com sinalização



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Figura 10: **Fotografia de Parada de Ônibus Lixeira**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Estas duas figuras são imagens do ponto de paradas de ônibus no campus, mostram a sinalização para usuários cadeirantes e lixeira. As paradas de ônibus são revestidas de plástico transparentes, que servem como abrigo nos dias de chuva.

A locomoção no campus se dá por meio de empresas de ônibus. Uma, em especial é conveniada com a FURG e dispões de transporte gratuito para a comunidade acadêmica. Os veículos que fazem o transporte, estão aptos para atender as necessidades especiais de cadeirantes. E para aqueles que usam transporte próprio, há estacionamento para veículos de pequeno porte, bicicletas e pistas para pedestres e ciclistas.

No que diz respeito às políticas que auxiliam a comunidade externa, no entorno da universidade, os entrevistados acreditam que exista um bom trabalho nesse sentido. A maioria citou ações em comum, que estão sendo realizadas no Centro de Apoio Integral à Criança – CAIC.

Entrevistado 1 - tem a população atrás do CAIC, tem um colégio- escola, que tem uma escola municipal dentro da universidade, na fronteira e os professores da educação vinham estagiando ali, é uma escola do município que a Direção da escola é da universidade, é uma mistura. Os professores são do município, tem alunos da universidade que fazem estágio ali. A população no entorno que é mais carente, tem todo um apoio de médicos, odonto e bastante coisas lá, e fica focado nessa figura de extensão.

Entrevistado 4 - *Então, a população em torno da universidade é, nós temos um bairro aqui, que é o bairro Maria, que fica bem aqui atrás, inclusive nós temos um posto de saúde, uma unidade básica de saúde municipal, dentro do campus, e temos, também uma escola, tá, que é o centro de atendimento a criança ..., que é o CAIC. Também, dentro da universidade, fica junto, o CAIC, o Posto Municipal de Saúde, ela é voltada pra atender a comunidade dessa região, do entorno da universidade.*

A dimensão social da sustentabilidade existe na FURG. Talvez não, como se espera que tenha, pois há uma demanda bastante grande de carência, nessa área. No que se refere a infraestrutura, há um interesse nas melhorias de condições para que pessoas com as mais diferentes necessidades possa fazer parte da comunidade acadêmica. Projetos importantes fazem diferença, não somente para quem estuda ou trabalha na FURG, mas também para aqueles que vivem próximo a instituição e dependam da gratuidade dos projetos e serviços que são oferecidos, e que fazem muita diferença nas comunidades externas e carentes do entorno. Uma das maiores dificuldades é a atual situação da política educacional brasileira não tem subsídios para criar novos projetos ou pelo menos melhorar os que já existem. Em outras épocas, havia o Programa PROEXT, que era destinado a projetos de extensão dentro das universidades e que hoje, foi extinto, devido à falta de recursos para sua manutenção.

Entretanto, constatou-se que das ações citadas pelos entrevistados, no âmbito social, existem programas que conseguem se manter e são responsáveis pelo auxílio às crianças e a comunidade carente. Alguns dos projetos citados pelos entrevistados são de suma importância, como o CAIC, que cuida de crianças, o NUDESE, que trata de economia solidária, o CRDH - Centro de Referência a Direitos Humanos, que auxilia em nos problemas de vulnerabilidade social e CCMAR, que refere-se a capacitação de jovens para o mercado de trabalho. Todos esses projetos são voltados para a população do entorno da universidade.

4.1.5 Sustentabilidade Econômica

O conceito básico de sustentabilidade econômica compreende um conjunto de ações administrativas e financeiras que corroboram com o desenvolvimento econômico da instituição. Essa sustentabilidade está descrita como financeira no PDI da universidade e ela tem os elementos específicos de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, para garantir a realização dessas ações de desenvolvimento. As questões representativas de sustentabilidade econômica, estão alinhadas nas perguntas 13 a 17. O quadro 14 traz a síntese dessas questões.

Quadro 14: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Econômica

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição A						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade - Dimensão Econômica	Flexibilização de normas	S	S	N	S	S	N	N
	Eficácia, Eficiência e Efetividade	S	S			S	S	N
	Metas	S	S	S	S	S	S	N
	Resultados	S					S	S
	Aplicação da teoria	S	S	S	S	S	S	S
	Aplicação da prática		N	S	S	S	S	S

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

A categoria de análise econômica se refere à disposição financeira na prática. De como a instituição conduz e alinha a sustentabilidade financeira da universidade.

Para ter um entendimento do que significa para cada respondente, essa situação, foi feita a seguinte pergunta: se esses princípios integram metas ou resultados. Sabe-se que metas são o caminho para o resultado e que este é o resultado de metas atingidas, referentes aos objetivos estipulados para que se tenha o desenvolvimento esperado para determinada situação.

Dos sete entrevistados, quatro, concordam que as metas fazem parte dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade. O entrevistado 4 sintetiza essa questão argumentando que: *partindo se do conselho de planejamento, todas essas questões organizacionais, por exemplo, já devem estar previstas no planejamento estratégico, de quais são as ações previstas pra um certo período de tempo há serem executadas, então isso são metas. Depois, em função de vários fatores que alguns deles, inclusive, fogem do nosso controle, questões orçamentárias, enfim, pode ser que a gente mude a visão, pra depois a gente pode fazer a equivalência disso tudo e chegar num resultado. Mas partindo do princípio de metas que a gente tem que cumpri-las por um período de tempo, depois de um certo período de tempo, previsto pra atingir essas metas, pode ser feita uma avaliação e aí, bom, isso são resultados positivos ou negativos, mas são metas que devem ser traçadas por um período de tempo.*

A entrevistada 5 reconhece como meta, o caminho para obter resultados: *Metas, né, metas, porque, assim, é um trabalho da gestão, e eles têm que capacitar pra ter um profissional eficiente, por exemplo, eu sou uma professora a moda antiga, quando entrei na FURG, já tinha doze anos de carreira, mas e uma pessoa que começa agora? E outra coisa, nós somos professores, nós não podemos fazer o que bem entende, tem que fazer o que as pessoas precisam da gente, a FURG é uma universidade que atende a comunidade, as ações extensionistas da FURG são imensas, então, eu acredito que são metas, entende, mas os resultados seria uma*

eficácia, mas são metas que a gente tem sempre que buscar o melhor, o melhor de si, prepara as pessoas pra dar o seu melhor.

Para o restante dos respondentes que acreditam que metas e resultados estão diluídos nos três princípios. Conforme a entrevistada 6, *elas são tanto meta quanto resultados, né, na verdade o resultado é a eficácia, né e a eficiência e a efetividade, elas são metas, né, tem que buscar a eficiência e a efetividade, eficácia é o resultado, a gente mede a eficiência e a efetividade.*

Depois de questionar sobre como é visto os princípios pela ótica das metas e resultados, veio a pergunta sobre o alinhamento da teoria com a prática, do que é possível planejar e realizar, e a maioria acha que é muito mais difícil pôr em prática, o que foi planejado, que por diversos motivos, mas principalmente pelo remanejamento de recursos, seja de ordem econômica ou de interpretação do que é e para o que é. Mas o principal motivo da teoria não se concretizar na prática é o fator financeiro. O entrevistado 1 entende que o que está previsto no PDI, nem sempre é realizável, pelo comprometimento do orçamento com outras execuções. Fica bem claro nesse trecho, onde ele diz: *...aquilo que tá no PDI, fica muito comprometido com a questão orçamentária. Por exemplo, eu tenho estratégias ali de renovação de frota de veículos e manutenção do campus, por exemplo, nos últimos dois anos, a gente fez escolha dessa série de cortes, que a gente teve no orçamento, a gente fez redução no trabalhador terceirizado, a gente fez redução de orçamento em algumas áreas pra efetivamente poder garantir minimamente o funcionamento da universidade.*

O entrevistado 3 explica que o maior problema para sair da teoria é a questão do recurso, não de planejamento, pois ele acredita que a universidade reconhece o que pode e o que não pode ser feito, a nível do que é possível realizar na prática.

...às vezes temos que priorizar um programa em detrimento de outro que vai só no outro ano, talvez, receber algum recurso. Mas temos uns programas, assim, que permanentemente estão sendo contemplados todo ano. E assim, que se dá, agora a maturidade 100%, ainda não alcançamos, porque existe uma dificuldade entre o que é planejado e o que é executado. O recurso é um problema, mas às vezes o entendimento, também, porque planejar é algo que tu podes fazer aqui, mas tem que fazer acontecer.

Os demais entrevistados já entendem que há um alinhamento entre a teoria e a prática. Eles acreditam que haja ações positivas convertidas numa situação real.

Segundo a entrevistada 6, para a realização da teoria em prática é importante acreditar que no planejamento:

.... a gente trabalha nos limites, os limites são sempre austeros, os nossos limites estão sempre austeros, e são austeros, mas a gente acredita que fez um planejamento e construiu um processo possível de ser feito e eu trabalho no convencimento de cada um pra fazer o que é possível de ser feito, estabelecer suas metas individuais no que é possível ser feito, então, nesse sentido a gente consegue um alinhamento geral. A mim cabe dar o feedback sobre o que cada grupo ou indivíduo no seu fazer cotidiano diz o que é possível fazer e eu devolvo para a alta administração o que é possível fazer e com esse possível fazer eu estabeleço a demanda necessária de recursos e meios, então a gente vai fazendo essa conversa e esse, pra mim, é o meu papel de gestora.

A questão econômica da universidade está em torno do trabalho de planejamento e execução dos objetivos e estratégias. Cada meta alcançada é um resultado da prática acima da teoria. Então, conclui-se, a partir das entrevistas, que não há 100% de concretização das metas que foram traçadas no plano de desenvolvimento institucional. Existe boa vontade por parte dos gestores, porém, se torna limitada a prática, devido à escassez de recursos orçamentários e de entendimento sobre os processos administrativos. Mas principalmente, os financeiros, porque há situações que exigem remanejamentos dos recursos e comprometem o prosseguimento dos objetivos propostos. Os projetos, que normalmente são mais comprometidos são os de obras e serviços, onde se tira de um projeto e põe em outro, atrasando aquela meta que está lá no PDI. Contudo, há exemplos visíveis de projetos que se tornaram realidade, como o caso da política sustentável, criada em 2013 e, que, após, dois anos de trabalho, foi transformada em sistema de gestão ambiental. Nota-se que houve um encurtamento na distância entre a teoria e a prática, contudo, o desafio maior é ter a participação e o envolvimento das pessoas, nas discussões e tomadas de decisões da proposição das metas.

4.1.6. Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental na FURG, está dentro do Sistema de Gestão Ambiental, coordenada em ações e práticas administrativas, pela Coordenação de Sistema de Gestão Ambiental da universidade. As indagações que se referem ao assunto, estão situadas entre as questões 18 a 22. No quadro 15, está disposta a categoria de análise: dimensão ambiental.

Quadro 15: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Ambiental

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição A						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade - Dimensão Ambiental	Práticas Sustentáveis	S	S	S	S	S	S	S
	Contribuições	S		S	S	S	S	S
	Ações	S	S	S	S	S	S	S
	Consciência ambiental			S	S	S	S	S
	Cursos de Formação	S	S	S	N	N	S	S
	Projetos Locais	S	S	S	S	S	S	S
	Projetos Regionais	S	S	S	S	S	S	S
	Projetos Estaduais	S	S	S	S	S	S	S
	Projetos nacionais	S	S	S	S	S	S	S
	Projetos internacionais	S	S	S	S	S	S	S
	Interação e Parcerias	S	S	S	S	S	S	S

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

A primeira pergunta é sobre como se dá a disseminação da sustentabilidade ambiental, a nível de conhecimento, dentro da Instituição. No que diz respeito as práticas sustentáveis dentro da universidade, todos os entrevistados afirmam que existe iniciativas para o exercício da sustentabilidade na comunidade acadêmica.

Alguns entrevistados entendem que a universidade proporciona conhecimento, por meio dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Outros, citam que todas as capacitações internas, abordam o conteúdo ambiental. O entrevistado 7, acompanha todas essas ações e salienta que ” *agora estamos desenhando um programa mais amplo, mais transversal, pra que todos os cursos de qualificação que a PROGEP organize, a gente tem um conteúdo de sustentabilidade*”.

De acordo com o entrevistado 6, a sustentabilidade ambiental *é um tema transversal, e tem os cursos de pós-graduação, e os nossos cursos de graduação e extensão que as nossas unidades nos favorece*. Para os demais entrevistados, o conhecimento é distribuído em capacitações, palestras e nos cursos anuais de agentes ambientais, que a universidade proporciona aos servidores e terceirizados. O uso de reciclagem dentro da universidade, é uma realidade constante. Diversos materiais são transformados e servidos para novos propósitos.

Na sequência, os entrevistados responderam que as diretrizes e regulamentos da sustentabilidade ambiental implícita no PDI, estão claras nas estratégias e objetivos do eixo dez. Para eles, os objetivos e estratégias são flexibilizados, de acordo com as necessidades. Essa afirmação fica clara, nas falas dos entrevistados 1 e 3, que entendem que a flexibilização precisa existir para que se possa atingir os objetivos propostos.

Existe, na verdade uma adequação, mas sem de forma alguma, comprometer aquilo que nós estamos dispostos a fazer e aquilo que obrigatoriamente nós temos que fazer, sob o ponto de vista legal, explica o entrevistado 1.

O que temos que fazer é driblar as dificuldades permanentemente. Mas driblar as dificuldades, não significa que a gente tenha que mudar uma estratégia ou objetivo. O que a gente tem é que às vezes, é postergar ou dividir em etapas, fazer os milagres para que as coisas aconteçam, complementa o entrevistado 3.

Todos os entrevistados foram unânimes em responder positivamente a questão dos projetos da universidade alcançarem níveis, além do local. Para eles, existe a inserção de projetos, com parcerias regionais, estaduais, nacionais e até internacionais.

As figuras 11 e 12 a seguir, mostram imagens no campus Carreiros, na FURG.

Figura 11: **Fotografia de área verde**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Figura 12: **Fotografia de Banhado**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

As figuras 11 e 12, confirmam o que os entrevistados relataram, sobre áreas verdes e banhados, comuns na paisagem da FURG, inclusive nos passeios para os prédios de salas de aulas, Prós-reitorias e outras construções. A vegetação é variada, com espécies catalogadas e preservadas. Muitas servem de sombra nos dias de sol, e nelas, habitam animais silvestres que compartilham o mesmo ambiente, com a comunidade acadêmica.

A figura 13, a seguir mostra um fato frequente no campus.

Figura 13: **Fotografia da Área interna no campus Carreiros**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Outra situação muito banal, é o trânsito de animais que vem o campus, para se alimentarem, oriundos do entorno da universidade. A imagem acima representa bem essa situação, onde pessoas e animais convivem pacificamente, no ambiente.

A FURG é pioneira no curso de Oceanografia, que é uma referência forte da universidade e traz um viés muito grande, relacionado a questão ambiental, influenciando na preservação das áreas ambientais da universidade. Essa vocação ambiental motiva o desenvolvimento, ampliando as áreas de conhecimento da educação. Então, ela é referência para todos os níveis e atrai troca de conhecimento entre as instituições vizinhas e devido, a esse conhecimento, também possibilita auxílio em muitos projetos, mais distantes geograficamente.

O Campus Carreiros tem uma extensão de áreas verdes, bem significativa, delimitadas por matas nativas, banhados, lagos artificiais e animais silvestres. Também é encontrado jardins, criados pelas prós-reitorias. Não há cercamento em volta das construções, mas sim, distâncias entre as áreas construídas e as áreas verdes, e um respaldo por parte das licenças ambientais que são exigidas pelos órgãos ambientais, responsáveis. Percebe-se que há um

esforço positivo por parte da gestão, no respeito nas leis ambientais e na integração ser humano e meio ambiente, respeitando os limites entre um e outro. Foi realizada observação e visita ao campus Carreiros, e devido a condições de tempo e distância, não foi visitado os outros três *campi* da instituição.

Para fechar a sustentabilidade ambiental, segue esta imagem, onde duas aves nadam, num lago artificial rodeado de árvores, vegetação diversificada, e construções de alvenaria, ao fundo. Que essa foto sirva como reflexão ao incentivo a preservação da fauna e flora, permitindo que espécies diferentes de vida coabitam no mesmo ambiente.

Na figura 14, segue uma imagem de um reservatório de água artificial.

Figura 14: **Fotografia de Lago artificial**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Para garantir a execução do PDI 2015/2018, atribuindo aos Planos de Ação Anuais a competência de fixar as metas a serem alcançadas em cada exercício, foi mantida a concepção de criação de Programas Institucionais, capazes de fomentar ações em atendimento à finalidade de cada um deles.

Na seção a seguir estão os resultados da parte documental, analisada.

4.1.7 Resultados da parte documental do PDI 2015-2018

Nesta edição, o PDI 2015/2018 atribui, na contextualização dos Programas Institucionais, a necessária transversalidade de atuação e inclui a co-responsabilidade de coordenação. O PDI estabelece: filosofia; missão; visão; diretrizes; princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão; perfil dos servidores; perfil dos estudantes; avaliação e planejamento; e objetivos estratégicos que orientam as ações da Universidade para um planejamento de longo prazo. O PDI, embora com visão de 12 anos, pressupõe uma avaliação periódica vinculada às revisões obrigatórias a cada quatro anos do PDI. No PDI 2015-2018, é formado por vários eixos temáticos que se subdividem em objetivos específicos.

O PDI 2015/2018 foi constituído por meio da definição de 46 (quarenta e seis) objetivos e 234 (duzentos e trinta e quatro) estratégias, distribuídas entre 12 (doze) Eixos Norteadores:

- I. Ensino de Graduação
- II. Ensino de Pós-Graduação
- III. Pesquisa
- IV. Inovação Tecnológica
- V. Extensão
- XI. Gestão da Informação
- VI. Cultura
- VII. Assuntos Estudantis
- VIII. Gestão de Pessoas
- X. Gestão Ambiental
- IX. Infraestrutura
- XII. Gestão Institucional

O quadro 16 mostra a descrição do que está institucionalizado no PDI, da universidade, em relação a sua missão, visão, filosofia, diretrizes e cenário da sustentabilidade, na vigência de 4 anos.

Quadro 16: **Missão, Visão, Filosofia, Diretrizes, Cenário da Sustentabilidade no PDI**

Missão	Promover o avanço do conhecimento e a educação plena com excelência, formando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade socioambiental;
Visão	Consolidação da sua imagem nacional e internacional como referência em educação, desenvolvimento tecnológico e estudo dos ecossistemas costeiros e oceânicos.
Filosofia	Incorporar em sua razão de existir um conjunto de funções sociais, ampliando o compromisso público com a política de formação e produção de conhecimento, uma vez que é um dos principais 'pilares' de emancipação da sociedade e deve reafirmar os princípios constitucionais da democracia; assumir a responsabilidade social por meio de ações que possibilitem aos diferentes grupos sociais do usufruto dos conhecimentos produzidos pela academia em todas as suas dimensões; e reconhecer-se como espaço público, que delinea sua identidade no diálogo com a sociedade.
Diretrizes	Compromisso com a busca e valorização da qualidade; Construção de um projeto de sociedade comprometido com valores éticos, estéticos ³ e educacionais; Produção e socialização de conhecimentos e de inovação tecnológica, cujos resultados impliquem, de forma ética, a melhoria das condições de vida da população brasileira; Formação comprometida com as questões socioambientais e o desenvolvimento humano, científico e tecnológico; Formação de profissionais com autonomia para administrar seus conhecimentos e saberes e para tomar decisões éticas, solidárias e justas, participando ativamente na sociedade; Consolidação como referência nacional e internacional no ensino, na pesquisa e na extensão; Integração com os diferentes níveis e modalidades de educação; Gestão democrática; Proposição e participação em políticas públicas voltadas às comunidades que vivem em situação de vulnerabilidade; Busca da participação em diferentes esferas da sociedade e de governo; Integração da ciência e da tecnologia, em relação dialógica com a sociedade; Valorização dos saberes populares para a produção de conhecimentos; Promoção de políticas inclusivas de acesso e permanência dos estudantes; Planejamento e avaliação como orientadores dos processos educativos e da gestão.
Cenário da Sustentabilidade, dentro do PDI	Melhoria da qualidade ambiental das áreas naturais e construídas, Manutenção do SGA; Aquisição de materiais e serviços com critérios sustentáveis; Manutenção das Licenças Ambientais; Promoção de ações no uso e o consumo de recursos de modo ecoeficiente; Gerenciamento de resíduos; Inserção do tema da sustentabilidade nas ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão; Planejamento e ordenamento territorial.

Fonte: pesquisa extraída PDI 2015-2018 (FURG, 2018).

Dentre as informações obtidas por meio do plano de desenvolvimento institucional, é percebido que o conceito de transversalidade dos Programas foi incluído no sentido de atribuir a responsabilidade compartilhada no atendimento à finalidade definida nos mesmos, permitindo melhor alcance aos objetivos e estratégias estabelecidos no PDI 2015/2018.

A presente pesquisa recai especificamente no eixo x, da gestão ambiental, onde está inserida a sustentabilidade e suas ações dentro do PDI.

Nessa perspectiva, estão firmados os compromissos com a melhoria da qualidade ambiental de todos os campi da Instituição, mantendo as licenças ambientais regularizadas e atendendo a todos os condicionantes com excelência. Como forma de institucionalizar os

processos de gestão ambiental, estabelece-se também o compromisso da manutenção do Sistema de Gestão Ambiental e assim promover a transversalidade dos conceitos de sustentabilidade em todos os processos da Universidade. Esse eixo deve atender à política de Gestão da Universidade, a ser implementada pelas Unidades Administrativas e Acadêmicas, por meio da elaboração e desenvolvimento de projetos de interesses prioritários, constituídos em consonância com os objetivos estratégicos estabelecidos no Projeto Pedagógico Institucional. Este eixo, é composto por dois objetivos e sete estratégias, cada um, como descritos a seguir, no quadro 17.

Quadro 17: **Objetivos e Estratégias do Eixo, responsável pela Sustentabilidade**

Objetivos	Estratégias
<p>Objetivo 1: Melhorar a qualidade ambiental das áreas naturais e construídas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Criar novas áreas de banhados e lagos; 2 - Estabelecer áreas de preservação integral; 3 - Erradicar espécies invasoras e exóticas; 4 - Implantar projeto de arborização; 5 - Recuperar áreas degradadas; 6 - Implantar sistema de tratamento de esgoto sanitário; 7 - Implantar o projeto de drenagem pluvial
<p>Objetivo 2: Instaurar o Sistema de Gestão Ambiental (SGA).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Regular o Sistema de Gestão Ambiental; 2- Adotar práticas para aquisição de materiais e serviços com critérios sustentáveis; 3- Promover ações para que o uso e o consumo de recursos sejam feitos de modo ecoeficiente; 4- Consolidar o gerenciamento de resíduos; 5 - Incorporar os temas da sustentabilidade nas ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão; 6- Consolidar o planejamento e ordenamento territorial; 7- Manter a regularidade das Licenças Ambientais, atendendo a todas as condicionantes.

Fonte: pesquisa extraída PDI 2015-2018 (FURG, 2018)..

O objetivo 2, foi alcançado a partir da aprovação da Política Ambiental da Universidade pelo Conselho Universitário, e em 2016, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), iniciou suas ações que tem como base sete princípios presentes no documento da Política Ambiental: sustentabilidade, precaução, prevenção, cooperação, informação ambiental, melhoria contínua e integração de saberes. A Sustentabilidade visa assegurar o uso do meio ambiente de maneira

a garantir o equilíbrio dos processos ecológicos de forma socialmente justa e economicamente viável, para usufruto desta e das futuras gerações.

As áreas naturais, onde o campus está localizado, estão sendo preservadas. De acordo com a Coordenadoria de Gestão Ambiental e com a Pró-reitoria de Infraestrutura, responsável pela manutenção dos prédios existentes e pelas novas construções, todas as obras já construídas, estão regularizadas e as novas, os projetos são criados, a partir da preocupação com a preservação do meio ambiente, evitando o mínimo de desgastes dessas áreas.

A Precaução estabelece medidas antecipadas contra os riscos potenciais que, de acordo com o estado atual do conhecimento, não podem ser ainda identificados. A Prevenção visa medidas capazes de prevenir, eliminar ou atenuar os efeitos negativos das intervenções no meio ambiente. Já a Cooperação estimula a participação e a interatividade dos diversos atores internos e externos, de modo a torná-los parceiros e responsáveis pela proteção ambiental. A informação ambiental “compartilhar” as informações que amparem um processo educativo ambiental participativo e democrático em espaços de tomada de decisões e na elaboração e monitoramento de políticas públicas na defesa do meio ambiente ecologicamente equilibrado.

A melhoria contínua insere conhecimentos, habilidades, práticas e valores desenvolvidos no processo de gestão ambiental visando o constante aprimoramento. E por fim, a integração de saberes, divide experiências vividas, através dos processos educativos que promovam o desenvolvimento humano e consciência ambiental transformadora.

Na promoção da conscientização de uma cultura coerente e racional do uso dos recursos naturais e dos bens públicos, a FURG aderiu à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). O convênio tem por finalidade apoiar, a melhoria contínua do padrão de responsabilidade nas suas atividades rotineiras, buscando progressivamente reduzir ao máximo o impacto sobre o meio ambiente no âmbito universitário.

A A3P é um programa do Ministério do Meio Ambiente e não prevê repasse de verbas. Seu objetivo é propor a execução de ações socioambientais em consonância com a política ambiental da universidade e as normas estabelecidas para o serviço público. O plano prevê a implantação de um conjunto de compromissos no ambiente universitário, entre eles a redução do consumo de papel, água e energia.

Segundo o entrevistado 7, *A3P é um programa amplo, audacioso. O desafio agora é inserir essas ações dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), envolvendo também as comunidades acadêmica e administrativa”, explica o entrevistado. Ele salienta que a participação e o apoio de todos serão fundamentais para o desenvolvimento dos projetos nos*

próximos cinco anos. Em poucos anos, saímos de uma situação onde não havia a institucionalização da Gestão Ambiental na FURG, e agora damos mais um importante passo adiante.

Na comparação entre o que está formalmente institucionalizado no PDI e no que foi colhido, nas entrevistas, podemos destacar que a palavra “transversal” foi registrada 18 vezes, confirmando o que diz no eixo X, do PDI:

Como forma de institucionalizar os processos de gestão ambiental, estabelece-se também o compromisso de implantar o Sistema de Gestão Ambiental e assim promover a transversalidade dos conceitos de sustentabilidade em todos os processos da Universidade.

Transversalidade: Os entrevistados, em sua maioria, entendem como um desdobramento obrigatório em todas as ações, confirmando o que está explícito no documento. A transversalidade no planejamento estratégico da universidade está ligada às ações projetadas no PDI. Essas ações são criadas de acordo com os temas estratégicos que devem conversar entre eles, ou seja, devem se conectar um tema a outro, que uma ação possa repercutir na outra. Como uma corrente, os temas transversais têm o objetivo de que cada ação tenha um desenvolvimento social, ambiental, econômico, ético, responsável e humanitário.

Os entrevistados salientam a importância do uso da transversalidade em todas as ações praticadas pela universidade.

Os programas são muito pra, de forma transversal, facilitar com que às ações sejam desenvolvidas, explica o entrevistado 3. Ele entende que todas as áreas devem estar interligadas para que se possa desenvolver conhecimento de modo mais amplo.

Os centros transversais eles têm que ser trabalhados, tem que acontecer.

O meu trabalho é transversal.

... dali sai o desenvolvimento, e no PDI, a política mesmo, ela vai tá permeando, ela é transversal.

... no eixo institucional, que fala dos objetivos e estratégias, se tu olhar, ele é todo transversal, né, então tu vai lá nos princípios orientadores, lá, na ética, aí tu vai nos princípios orientadores, então tu vai ver ética, estética, compromisso com a responsabilidade social, inclusão social, respeito a diversidade humana, cooperação, solidariedade, e aí, tu vai vendo ali, todo o item 2, ele é um tema transversal, e aí tu vai lá nos objetivos estratégicos e nos eixos,

e no eixo 10 que é gestão ambiental, que é o objetivo, que ali tu vai concretizar, né, mas ele é um eixo transversal, que ele tem que atender aqueles grandes princípios, então é muito difícil da gente criar um indicador transversal.

a gente tem o programa de educação ambiental da FURG, que é um programa transversal com todos os segmentos da comunidade universitária que trabalha com os alunos, professores, técnicos, e os terceirizados no sentido de melhoria da gestão de resíduos e de melhoria de consumo energético e principalmente em resíduos, que a gente tem trabalhado nessa geração. Neste parágrafo, a entrevistada 6 deixa claro que o programa age, a partir de um único programa e atinge todos os setores, influenciando positivamente uma nova cultura.

O entrevistado 7 confirma em outras palavras o que a entrevistada 6 diz. *... eu acho que a educação pra sustentabilidade dentro de uma universidade é um conceito amplo que tem que estar transversal a todas as atividades, as atividades fins, as atividades meio e aos processos de envolvimento com a sociedade que a gente tem, de influência que a universidade tem na sociedade.*

O entrevistado 7 acrescenta que houve uma evolução das ações da universidade.

Hoje, eu vejo maior transversalidade nas ações de sustentabilidade dentro dos eixos do PDI, embora tenha um eixo específico de gestão ambiental, a gente já tem mais transversalidade nessa proposta nova do que dessa de 2018.

... estamos desenhando um programa mais amplo, mais transversal, pra que todos os cursos de qualificação que a PROGEP organize, a gente tem um conteúdo de sustentabilidade, então, ter mais de uma qualificação em sustentabilidade, em todas as qualificações, planejamento de ações que envolvam capacitações por parte da entrevistada 6 ao se referir ao futuro das ações

Então, a partir dessas colocações, entre a teoria explicitada no PDI e as impressões individuais dos entrevistados, conclui-se que as ações da universidade estão regidas pela transversalidade, que tange o princípio da interdisciplinaridade, presente em todas as estratégias, objetivos, metas e práticas.

Os objetivos e conteúdo dos temas transversais devem estar inseridos em diferentes cenários de cada eixo. A transversalidade e interdisciplinaridade têm como eixo educativo a proposta de uma educação comprometida com a cidadania, conforme defendem os parâmetros

curriculares. E no PDI, fica claro como se dá esse entrelaçamento da transversalidade dentro dos eixos do PDI e das ações vivenciadas no dia a dia.

Depois do desenvolvimento das questões que tratam das entrevistas, das observações, fotos, a pesquisadora procurou informações, a respeito dos projetos, em que a universidade atua. O quadro 18, apresenta um resumo dos projetos que a pesquisadora tomou conhecimento, por meio de pesquisa no site institucional e um comparativo com as informações repassadas pelos entrevistados, sobre estes projetos.

Quadro 18: – **Projetos coordenados por Núcleos na FURG**

Núcleo de Desenvolvimento de Economia Solidária – NUDESE	
REDE	Projeto Incubação da Rede de Comercialização de Pescado da Região Sul do Rio Grande do Sul. Tem como objetivo a incubação da Rede de Comercialização Solidária de pescado da região sul do Rio Grande do Sul, compreendida por sete municípios e dezenove empreendimentos de pescadores. Abrange cerca de 500 pescadores profissionais artesanais dos empreendimentos da região Sul e busca a sustentabilidade na realidade pesqueira. Envolve as cooperativas das cidades de: Arroio Grande, Jaguarão, Pelotas, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, São Lourenço do Sul e São José do Norte.
AEUP	Projeto Desenvolvimento da Agricultura Urbana e Peri-urbana na aglomeração do Sul (Municípios de Rio Grande e São José do Norte), através da produção, comercialização e agroecologia. Abrange 300 unidades familiares de agricultores de Rio Grande, São José do Norte, Tavares e Mostarda, além de alunos da rede pública de ensino, totalizando o envolvimento indiretamente
INTCOPP	Projeto de Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares. Sua missão é desenvolver um programa de geração de trabalho e renda, através da Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários, visando o desenvolvimento, sócio-econômico-cultural e humano para a formação da cidadania coletiva e abrange os pequenos agricultores familiares, trabalham com reciclagem, fabricação de tijolos ecológicos modulares, artesanato e gastronomia, bem como estudantes envolvidos nas atividades de extensão deste programa. Atende grupos como a Associação de Lixo Reciclável de Vila Vitória; Feira de Artesanato; Grupo Deguste; Grupo de Artesãs da Barra; Grupo Reciclar é Vida; Pontos de Comercialização Solidária na Universidade.
Tijolos Ecológicos	Projeto Tijolos Ecológicos qualifica os processos produtivos da CMCC, através das tecnologias testadas, com o acompanhamento sistemático da área técnica produtiva e de Economia Popular Solidária, melhorando assim a renda dos cooperados. Abrange pessoas a margem do mercado de trabalho, incentivadas a organizarem-se em coletivo como uma alternativa para geração de trabalho e renda.
Troca Solidária	Projeto Troca Solidária objetiva fomentar e disseminar as trocas solidárias na comunidade universitária e Rio Grandina.
COMITÊ I e II	Projeto Universidade e Comitê de Ação da Cidadania desenvolve ações ligadas a participação em Conselhos Populares, Fórum Microrregional de Economia Solidária, União Riograndina de Associações de Bairros e a outras frentes que buscam o Direito à Cidadania, com o propósito de se realizar um trabalho mais intenso com os bairros e com a comunidade local.
Normativa 51	Projeto de implantação da Normativa 51 nas práticas de produção leiteira no Assentamento Conquista da Liberdade. O aprimoramento da produção leiteira abrange os pequenos agricultores assentados e oriundos da reforma agrária, homens e mulheres que trabalham na produção leiteira, bem como professores, técnicos administrativos e estudantes envolvidos nas atividades de extensão deste programa.
Reciclar é Vida	O projeto Reciclar é Vida busca a separação do lixo e promoção de renda por meio da organização em empreendimentos coletivos, solidários e autogestionários, apoiando outros empreendimentos de reciclagem; incentivando a organização coletiva através de grupos, associações e cooperativas de reciclagem; promover a educação ambiental junto à comunidade universitária a partir do reaproveitamento dos resíduos sólidos por ela

Linhas e Letras	Projeto Linhas e Letras. Tem por objetivo, promover o fortalecimento e qualificação do artesanato, visando à inclusão social através da geração de renda e abrange as artesãs do município de Rio Grande
Outros Projetos apoiados pelo NUDESE	Associação Recicladora Vitória: O Despertar da Consciência Ambiental; Catadoras: Construindo Cidadania e Consciência Ambiental; Construindo Oportunidades: Fabricação de Tijolos Ecológicos e Construções Modulares de Moradia; Cozinha Comunitária; Costurando Caminhos e Tecendo Sonhos: Geração de Trabalho e Renda e Sensibilização Ambiental; Feira de produtos Agroecológicos
Projetos desenvolvidos pelo CAIC – Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente	
ÁGORA	Este projeto tem a finalidade de construir uma prática pedagógica comunitária e qualificada que valorizasse e fortalecesse relações humanas e sociais mais fraternas e solidárias. Envolve profissionais, estudantes e a comunidade, principalmente a comunidade que habita o entorno da universidade.
Projeto Escola	Projeto Escola. É desenvolvido por meio de convênios com a Prefeitura local. Traz uma proposta de gestão compartilhada entre a FURG e a Prefeitura de Rio Grande. Dentro da estrutura do CAIC, funcionam uma escola que atende cerca de 760 alunos, entre níveis de educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos.
Projeto Saúde	Projeto Saúde é representado pela Unidade Básica de Saúde da Família Romeu Selistre Sobrinho. Tem a incumbência de ser responsável pelo atendimento da Comunidade do Bairro Castelo Branco II e arredores, dentro da política do Sistema Único de Saúde
Outros Projetos apoiados pelo CAIC	Projetos ligados ao esporte, como basquete, futsal, handbol, punhobol e nas artes, como dança, hip hop, jiu jitsu, teatro, são exemplos de atividades oferecidas a comunidade carente, oportunizando esperanças de um futuro melhor.
Projetos apoiados pelo Núcleo de Estudo de Ações Afirmativas e Inclusivas – NEAI	
INCLUIR	Projeto INCLUIR. Objetiva desenvolver ações inclusivas para pessoas, portadoras de diversos tipos de deficiências. Abrange a comunidade universitária.
Brinquedoteca	Projeto Brinquedoteca. Projeto criado para a interação de crianças com dificuldades psicomotoras, psicológicas, auxilia na prevenção e superação dessas dificuldades. As ações são conveniadas com abrigos institucionais e escolas municipais, estaduais e particulares de Rio Grande e São José.
Outros Projetos apoiados pela FURG	
CCMAR	Projeto do Centro de Convívio dos Meninos do Mar, que trata da capacitação de alunos para indústria de móveis e fabricação de pequenas embarcações.
Adeus aos Lixões	Este projeto: Adeus aos Lixões deu início a coleta seletiva e fomenta a reciclagem e cooperativas.
CRDH	Centro de Referência a Direitos Humanos, auxilia em problemas associados a direitos humanos, em questões como violência doméstica contra a mulher, contra a população LGBT, atuando com assistência jurídica, social e psicológica.
SASCC	Projeto de Serviço e Assistência a Construção Civil. Fornece suporte pra regularização fundiária em projetos de baixo custo. São oferecidos serviços gratuitos de elaboração de projetos habitacionais, regularização de obras concluídas e processos de usucapião. Abrange instituições de caridade, escolas, igrejas e associações sem fins lucrativos, além da população carente.
SAJ	Projeto de Assistência Jurídica, conta com o auxílio de acadêmicos do curso de Direito, para oferecer serviço de assistência gratuita à população carente. Abrange demandas oriundas da população de baixa renda que não tem condições de pagar por atendimento de qualidade.
NAF	O Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal é conveniado com a Receita Federal e atua na melhoria do sistema produtivo regional.
Projetos coordenados pela Coordenadoria de Sistema de Gestão Ambiental	
Compensação Ambiental	Este projeto objetiva a erradicação de Pinus e outras espécies exóticas existentes no campus, visando à naturalização da paisagem. Plantação de espécies nativas suprimidas, visando à reposição da flora perdida durante as fases de implantação das obras. Avaliação e redimensionamento dos sistemas de drenagem e conexão dos fluxos hídricos dos banhados e lagos efêmeros, de forma a recuperar os serviços ambientais prejudicados. Recuperação de áreas degradadas a partir do diagnóstico ambiental
Plano de Regularização	O projeto Plano de Regularização Ambiental tem a finalidade de viabilizar o atendimento de condicionantes e compromissos expressos nas Licenças Ambientais da Universidade Federal de Rio Grande - FURG

Ambiental – FASE II	Promoção do monitoramento ambiental da fauna, qualidade de água dos lagos e banhados. Implantar áreas de compensação ambiental e elaborar seus respectivos Planos de Manejo. Elaborar os Planos de Manejo das Áreas de Preservação de Uso Restrito e demais Áreas de Preservação. Implantar o Projeto de Arborização protocolado junto à FEPAM. Elaborar e Implantar Projeto de Drenagem Pluvial em harmonia com as áreas de compensação ambiental a serem implantadas. - Implantar o Programa de Supervisão Ambiental das Obras em execução e implantar o Programa de Auditoria Ambiental Interna da FURG.
------------------------	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados obtidos no site institucional e pelos entrevistados, 2019.

O quadro traz um breve resumo dos projetos ativos na FURG. Alguns deles, foram encontrados no site institucional da universidade, outros foram citados pelos entrevistados. A maioria destes projetos são de origem extensionistas e contam com a colaboração da comunidade universitária e externa. Todos os projetos são importantes e de alguma forma, alcançam ações fundamentais ao desenvolvimento das comunidades mais vulneráveis, principalmente na área da saúde e educação, que é o caso do CAIC, que utiliza –se da inserção dos universitários e pós-graduandos para realização de estágios curriculares e extracurriculares.

Contudo o viés social dessas ações, só é possível de realizar, através do trabalho de coordenações e assessoramento pedagógico entre a universidade e a Prefeitura. Essa parceria é fundamental para o desenvolvimento de projetos com estudantes e famílias, permitem o acesso às políticas públicas e atendimento especializado e individualizado para aqueles que apresentam condições de vulnerabilidade.

Em concordância com os entrevistados, alguns desses projetos foram lembrados como fundamentais para um abrandamento a carência de condições de uma vida digna da população. Os entrevistados citaram outros projetos, considerados relevantes, tanto para a universidade, quanto para a comunidade, que permanecem vivos. Projetos como: Centro de Convívio dos Meninos Mar, Adeus aos Lixões, o Centro de Referência a Direitos Humanos SASCC, SAJ, Núcleo de Apoio Fiscal.

A FURG tem participação em programas como o SUSTENTARE, que é destinado ao gerenciamento de resíduos eletrônicos, dentro do Rio Grande do Sul. A gestão desses resíduos, pós coleta é enviado a um presídio feminino na região metropolitana de Porto, Alegre, onde equipamentos e peças são transformados em novas possibilidades. E prepara os indivíduos na sua inclusão social e digital, na sociedade.

A universidade tem referência internacional, e um exemplo, é o caso do projeto Antártica, onde alguns engenheiros estão trabalhando ativamente há mais de dois anos. Os mestrado e doutorado na área ambiental, também são contribuições fortes e positivas na

formação de novos sujeitos conscientes. A área de ciências biológicas também auxilia bastante, nas questões de trato ambiental.

4.1.8 Considerações do 1º caso – Sustentabilidade no PDI da FURG

Nesta etapa da pesquisa, estão as considerações dos resultados das análises da Unidade A de estudo. Encaixamos estas informações aos objetivos propostos para o 1º caso.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das instituições de ensino superior, neste caso, substituímos as “instituições “pela FURG. Os resultados na análise das entrevistas, observações, fotos, complementadas com a parte documental, fornecida pela instituição, possibilitaram identificar a sustentabilidade como um evento importante, palpável e necessário a universidade. A sustentabilidade é apresentada na maioria dos eixos do PDI.

Verificando os dois últimos PDI, anteriores ao então vigente 2015- 2018, datado na época em que as informações foram conseguidas, nota-se um avanço gradativo nas versões posteriores. Neste último PDI, a visão da sustentabilidade ficou mais fortalecida, os objetivos e estratégias tornaram-se mais específicos e urgentes, dentro de um panorama avaliado. Emergiu exigências mais próximas à realidade da instituição. As revisões foram aperfeiçoando as necessidades e a sustentabilidade iniciou um ciclo de suma importância. Fatores como o pioneirismo da FURG nos ecossistemas costeiros e oceânicos, sua referência na vocação ambiental, ou o fato de ter grande parte dos cursos concentrados no campus Carreiros, inclusive dividindo a mesma localização com a Reitoria, Prós-reitorias e outros órgãos, tenham contribuído para que a sustentabilidade se torne cada vez mais forte dentro do PDI e do Planejamento estratégico da instituição.

A preocupação com a sustentabilidade é visível dentro da estrutura da FURG, a começar pela infraestrutura, que é toda pensada, de acordo com os padrões considerados para que se possa preservar e compensar as áreas onde a universidade exerce suas atividades.

Os objetivos específicos foram ponderados com os seguintes resultados, respectivamente.

O primeiro objetivo, foi analisar no Plano de Desenvolvimento Institucional da FURG, as dimensões que se refere a Sustentabilidade e seus indicadores. Conclui-se que as três dimensões, social, econômica e ambiental são bem presentes, dentro do PDI. As interpretações

foram baseadas no conceito Triple Bottom Line, onde se traduz o tripé da sustentabilidade por resultados ambientais, sociais e econômicos. As dimensões ficam claras, quando é verificado os eixos criados dentro do PDI. O sistema de gestão ambiental, criado dentro do eixo X, determina a dimensão ambiental, que tem dois objetivos e catorze estratégias, as quais são incumbidas de atender os compromissos de qualidade ambiental em todos os *campi* da FURG e manter todos os processos transversais à política de gestão ambiental e tem por indicadores, as metas que tem sua evolução acompanhadas por comissões específicas, criadas pela Coordenadoria de Gestão ambiental.

Por ser exigência que a transversalidade esteja em todos os eixos, ela caracteriza a dimensão social como um aporte no ensino, pesquisa e extensão. Encontrada em todos os eixos, a dimensão social está concentrada no eixo V, da extensão, que trata da inclusão e responsabilidade social, com implantação de projetos e ações voltadas a comunidade interna e externa da FURG. Seus indicadores são avaliações que medem os resultados e propõem novas adequações, quando necessário.

A dimensão econômica é encontrada na forma de custeio, no eixo XII, onde contemplam um conjunto de estratégias que visam o desenvolvimento regional, nacional e internacional, da universidade e também de captação de recursos extra orçamentários, ou seja, que não dependam do Governo Federal, mas sim, da busca de outras alternativas para o atendimento das necessidades financeiras. Aqui, os indicadores são a eficiência e a eficácia das ações.

O segundo objetivo consiste em identificar as ações de sustentabilidade dentro da FURG e quais resultados dessas ações. Aqui as ações são diversas e seguem o mesmo padrão de transversalidade. Há ações envolvendo projetos, como ações cotidianas que somando os resultados, ao final, podendo antever um progresso contínuo, não acelerado, mas que induz a comunidade, aos poucos ir se moldando a novos conceitos e realidades.

Essas ações podem ser vistas no uso controlado de impressões, instalação de torneiras com sensor, para controle do uso racional da água, reaproveitamento de água da chuva para uso nas descargas, execução arquitetônica que contribua para essa captação de água, substituição de lâmpadas fluorescente por LED, uso de luz natural, devido à quantidade de aberturas existentes nos prédios, reciclagem de materiais que são utilizados em outras, reaproveitamento de material inorgânico, transformado em compostagem, e conseqüentemente, acaba servindo

como adubo no processo de arborização da área delimitada. Também são visíveis, na compra de pilhas e baterias, mediante logística sustentável.

Na aquisição de equipamentos de tecnologia assistiva, que facilitam o acompanhamento de pessoas, portadoras de necessidades especiais, na universidade. Essas tecnologias adquiridas ampliam as habilidades funcionais destas pessoas, auxilia na sua independência e inclusão. Nesse caso, acesso de livros em braile, que possibilitem a leitura e aprendizado, uso de teclado colméia para driblar as dificuldades motoras nas mãos, cadeiras de rodas motorizadas para a mobilidade, leitores de tela para quem possui deficiência visual, software de acessibilidade, e aparelhos auditivos para surdez.

Outros exemplos, envolvem as reuniões que dependem de viagens. O uso de aplicativos, tipo web conferencia e Skype são amplamente utilizados, evitando assim, o uso desnecessário da frota, conseqüentemente economia de combustível, diminuição do desgaste dos veículos, e ganho de tempo entre as agendas. As verbas utilizadas como diárias, também podem ser redirecionadas para outros fins, dentro da universidade.

Outro avanço significativo de ações que deram certo é a criação de uma UTR - unidade de tratamento de resíduos perigosos, dentro da FURG, que viabiliza a coleta de lixo, proveniente de laboratórios.

Todas essas ações foram um conjunto efetivo de demandas que exigem formalização, integração funcional e empenho daqueles que formam a comunidade acadêmica. Uma saída inteligente é a institucionalização dessas ações, dentro do PDI, por parte da gestão.

Os resultados dessas ações são mudanças de comportamento em relação a sustentabilidade, respeito pelas atividades meio, melhoria contínua dentro do contexto social, ambiental e econômico. São ações que levam o indivíduo a um comprometimento com a universidade, com a comunidade como um todo e consigo mesmo. Uma mudança cultural, criada a partir de pequenas ações que a longo prazo, se tornaram significativas e auto sustentáveis. É uma construção que sendo vivida dia a dia, de olho nas metas estabelecidas e nos resultados posteriores a isso.

O terceiro objetivo específico trata da análise de projetos sustentáveis, aplicados na teoria e na prática.

Na teoria, dentro do último PDI, foram encontrados 32 projetos institucionais, incluindo temas gerais. Referenciando estes projetos com os que foram encontrados via pesquisa no site institucional e daqueles citados pelos entrevistados, pode-se afirmar que na prática, os projetos de cunho institucional, não estão alinhados. Com exceção de seis projetos que podem ser comparados na sua prática e podem ser verificados, os outros ainda estão na fase teórica, talvez com algum andamento, mas nada que possa ser classificado como concreto. Estão mais para estratégias propostas e que ao longo do percurso, podem se tornar reais. Porém, na área sustentável, há dois projetos dentro do PDI, que foram executados na prática e estão sendo mantidos. Depois de ter sido feita avaliação do que foi proposto com o que foi cumprido, os objetivos foram revalidados com acréscimo de melhorias para o novo PDI, que está vigente a partir de 2019. Estes projetos podem ser vistos na íntegra dentro do Sistema de Gestão Ambiental da FURG, que criou dois grandes projetos, como se vê no quadro 19 a seguir.

Quadro 19: Síntese dos Projetos do SGA

Projeto	Objetivo	Ações
Compensação Ambiental	Este projeto objetiva a erradicação de Pinus e outras espécies exóticas existentes no campus, visando à naturalização da paisagem. Plantação de espécies nativas suprimidas, visando à reposição da flora perdida durante as fases de implantação das obras. Avaliação e redimensionamento dos sistemas de drenagem e conexão dos fluxos hídricos dos banhados e lagos efêmeros, de forma a recuperar os serviços ambientais prejudicados. Recuperação de áreas degradadas a partir do diagnóstico ambiental	Proteger a biodiversidade local nos remanescentes de banhados, lagos e demais ecossistemas presentes no Campus Carreiros, viabilizando condições para a evolução natural dos mesmos.
		Proteger espécies da flora e fauna locais, em particular aquelas consideradas endêmicas e ameaçadas (caso ocorram), quer pela simples proteção das áreas de ocorrência das mesmas como pela sua ampliação e interconexão (corredores ecológicos).
		Promover ações de manejo e contribuir para a manutenção e melhoria das condições paisagísticas locais através da manutenção e recuperação das vegetações de banhados, lagos e zona de amortecimento.
		Promover atividades de educação ambiental, como instrumento facilitador do alcance dos objetivos mencionados.
		Oportunizar e prover condições para a continuidade das pesquisas científicas nos banhados, lagos e demais ecossistemas em conformidade com os interesses institucionais.
		Identificar e priorizar as ações gerenciais e administrativas necessárias ao alcance das demais atividades aqui estabelecidas.
Plano de Regularização Ambiental – FASE II	O projeto Plano de Regularização Ambiental tem a finalidade de viabilizar o atendimento de condicionantes e compromissos expressos nas Licenças Ambientais da Universidade Federal de Rio Grande - FURG	Monitoramento ambiental da Fauna silvestre do Campus Carreiros.
		Monitoramento ambiental da Qualidade da Água dos lagos e Banhados do Campus Carreiros da FURG.
		Implantação de áreas de compensação ambiental no Campus Carreiros e elaboração dos planos de manejo para as áreas de

	Promoção do monitoramento ambiental da fauna, qualidade de água dos lagos e banhados. Implantar áreas de compensação ambiental e elaborar seus respectivos Planos de Manejo. Elaborar os Planos de Manejo das Áreas de Preservação de Uso Restrito e demais Áreas de Preservação. Implantar o Projeto de Arborização protocolado junto à FEPAM. Elaborar e Implantar Projeto de Drenagem Pluvial em harmonia com as áreas de compensação ambiental a serem implantadas. - Implantar o Programa de Supervisão Ambiental das Obras em execução e implantar o Programa de Auditoria Ambiental Interna da FURG	preservação de uso restrito e de preservação permanente.
		Implantar o Projeto de Arborização e Erradicação de Espécies Exóticas do Campus Carreiros.
		Elaborar e Implantar Projeto de Drenagem Pluvial do Campus Carreiros em harmonia com as áreas de compensação ambiental a serem implantadas.
		Implantar o Programa de Supervisão Ambiental das obras de infraestrutura a serem executadas nos Campus da FURG.
		Avaliação Integrada.

Fonte: extraído do SGA FURG, 2018.

4.2 Unidade B – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

A seguir é apresentada a segunda unidade de análise com um breve histórico sobre a instituição.

Fundada em 1895, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS passa a ser federalizada pela União, em 1950. Os campi são distribuídos entre a Capital gaúcha e cidades vizinhas. Apesar da crise econômica, é considerada um dos maiores orçamentos do Estado. Seu quantitativo de pessoal na comunidade acadêmica é de: 2902 docentes, 2634 técnicos administrativos em educação e 28.522 discentes. Apresenta 79 cursos na graduação, 12 especializações, 87 mestrados e 81 doutorados. Na linha ambiental, a Instituição oferta na área de graduação, dois cursos: Engenharia Ambiental e Ciências Biológicas com ênfase em Gestão Ambiental Marinha e Costeira, engenharia ambiental e sanitária, engenharia florestal e gestão ambiental (graduação), educação ambiental (especialização) , ciências do solo e agricultura e ambientes (mestrado e doutorado) uma especialização em Direito Ambiental Nacional e Internacional, mestrado em Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental, e Ecologia, no doutorado, estando distribuídos em sete campi, cidades e litoral. É uma instituição bem engajada no futuro, tanto para a comunidade acadêmica, quanto para coletividade. Além de prover com um SGA, responsável pelas ações de sustentabilidade, tem estruturada uma política ambiental enérgica, que está incluída no PDI da universidade, faz parte da Agenda Ambiental na Administração Pública (programa lançado pelo Governo Federal , com objetivo de acompanhar os gestores públicos , nas questões ambientais) traz informações abertas a sociedade, conta com uma página online, onde a população pode ter acesso à com informações sobre a legislação ambiental, artigos, eventos, e materiais sobre conscientização do tema.

Na UFRGS, foram realizadas sete entrevistas. Na tabela 2 segue o resumo do perfil de cada entrevistado, baseado nas informações recebidas.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Entrevista	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Cargo	Consultora	Dir.	Dir.	Coord.	Pró-reitora	Ger. Adm	Coord.
Formação	Docente	Estatística	Eng. Prod.	Docente	Eng. Agr.	Adm.	Docente
Sexo	F	F	F	M	F	F	M
Tipo de entrevista	Face a Face	Face a Face	Face a Face	WhatsApp	Face a Face	Face a Face	Face a Face
Data da Entrevista	04/09/18	04/09/18	04/09/18	27/09/18 15/10/18	25/09/18 09/10/18	09/10/18	26/11/18
Duração da Entrevista	00:45:55	00:21:45	00:12:00	00:54:42	01:12:10	01:09:00	01:27:00
Local	Reitoria	Reitoria	Reitoria	Califórnia/ EUA	Reitoria	Escola de Administração	Campus Saúde

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2019.

Importante salientar que a tabela está em ordem cronológica quanto a data das entrevistas. Na sequência foi abreviada as palavras diretor, coordenador, engenheiro de produção, engenheiro agrônomo, administrador, gerente administrativa. Já o M, significa sexo masculino e F, feminino. As palavras: consultora, estatística e pró-reitora, não foi preciso abreviar.

Diante da Tabela 2, é possível verificar os dados referentes ao perfil dos entrevistados. A mesma está organizada de forma a usar como cabeçalho o cargo que os entrevistados possuem na instituição e em quais áreas atuam. Após se verificou o tipo de entrevista realizada, local onde foi realizada, formação, sexo do entrevistado, data de realização e tempo de duração da entrevista. Esse tipo de organização foi escolhido para tentar manter o anonimato dos respondentes. As entrevistas realizadas com os entrevistados 4 e 5, foram em duas etapas, motivada pelo tempo que foi disponibilizado. O entrevistado 4, se encontra em processo de pós-doc no exterior, então pela localização geográfica, foi usado o recurso de WhatsApp e gravada a entrevista em outro aparelho celular. E a entrevistada 5 conseguiu agendar em duas datas diferentes, devido a sua agenda estar comprometida para um só horário.

De acordo com perfil de formação, analisou-se que todos os respondentes são graduados e/ou pós-graduados, sendo cinco entrevistados do sexo feminino e dois, do sexo masculino. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho, nos *Campi* Centrais da Instituição, Escola

de Administração e Reitoria, de modo face-a-face para seis entrevistados e via aplicativo WhatsApp para um entrevistado. Para isso, elas foram realizadas no período de 04 de setembro à 26 de novembro de 2018, e tiveram um tempo mínimo de duração de 12 minutos e máximo de 1 hora e 27 minutos, sendo o tempo médio de duração de 1 hora e 5 minutos.

Percebeu-se no conjunto de dados sobre os entrevistados que todos possuem papel relevante em seu local de trabalho, sendo servidores atuantes na gestão, com a assessoria aos planos de desenvolvimento institucionais, tanto, nos anteriores, como nos que estão vigentes, além de colaborarem com seus conhecimentos específicos no sistema de gestão ambiental da instituição, na infraestrutura e nas revisões periódicas do PDI.

Baseado nas sete entrevistas realizadas, foi possível analisar como é a visão de planejamento estratégico na instituição, de como a sustentabilidade é apresentada no plano de desenvolvimento institucional, de acordo com as categorias pré-estabelecidas pelo referencial teórico da presente pesquisa, essas descritas nas subseções a seguir.

A partir das sete entrevistas realizadas, foi possível analisar como é a visão de planejamento estratégico na instituição, de como a sustentabilidade é apresentada no plano de desenvolvimento institucional, de acordo com as categorias pré-estabelecidas pelo referencial teórico da presente pesquisa, essas descritas nas subseções a seguir.

4.2.1 Planejamento Estratégico

No quadro 20, está a matriz de posicionamento dos entrevistados quanto a categoria de análise que conceitua o planejamento estratégico, o PDI e a Sustentabilidade.

Quadro 20: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade na UFRGS.

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição B						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade	Planejamento estratégico	S	S	S	S	S	N	S
	Contribuições	S	S	S	S	S	N	S
	Educação para a sustentabilidade	S	S	S	S	S	S	S
	Sustentabilidade na Instituição	S	S	S	N	S	N	S
	Sustentabilidade no PDI	S	S	S	S	S		S
	Dimensões	S	S	S	S	S	N	S
	Categorias de análises	S	N	N	N	N	N	
Indicadores	S	N	N	N	S	S	S	

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

Numa visão mais generalizada, o planejamento estratégico é uma metodologia formal, com um conjunto de estratégias e objetivos, um direcionador para organização, seja de qualquer natureza. Ele possibilita o alcance de objetivos a longo prazo, traz um panorama mais realista das dificuldades que existem e dos potenciais que podem ser explorados. A maioria dos entrevistados veem o planejamento estratégico como determinante para a universidade alcançar suas proposições.

Essa concepção fica clara, nesse trecho da entrevistada 1: *Então, se a gente não determinar bem o que a gente deve fazer nesse dia a dia, a gente não chega a longo prazo. A entrevistada 6 complementa esse raciocínio ao afirmar: levo muito a sério o planejamento estratégico, acho que ele é relevante para a instituição, né, porque ele alinha todas as ações.* Com exceção do entrevistado 4, que não acredita no planejamento a longo prazo. Para ele, o planejamento estratégico vem se transformando nos últimos anos. *Eu acredito cada vez menos em planejamentos de longo prazo, sabe. Eu acho importante nas organizações, dar orientações e tudo o mais. ..., acontece tanta coisa toda hora que a gente precisa ter um planejamento que permita se adaptar às situações de cada momento.*

Os demais entrevistados concordam que é uma metodologia indispensável na organização de metas, relevante para o alinhamento da instituição. O entrevistado 7 conceitua o planejamento estratégico como *uma cultura de ter esse hábito de fazer constantemente revisões daquilo que tu faz, daquilo que tu pretendes pra tua vida, metas.*

Quanto às contribuições que pode se ter com o planejamento estratégico, os sete entrevistados acreditam em fatores positivos, como exemplo, ajuda a controlar os recursos, sua aplicação, serve como um medidor de crescimento organizacional, dos pontos fortes e mostra onde está a vulnerabilidade institucional. A entrevistada 1 resumiu assim: *a grande contribuição, é a evolução. A entrevistada 3 diz o seguinte: temos recursos finitos, então ele consegue priorizar o quê que é mais importante pra organização, naquele momento, dentro do contexto, da visão que ela tem.*

Após rever o ponto de vista de cada entrevistado, pode-se concluir que o planejamento estratégico na UFRGS é uma realidade que está sendo criada. Todos afirmaram que é fundamental ter estratégias, objetivos e metas, porém, eles acreditam que é um processo cultural que está se consolidando ainda, a universidade entende como uma orientação a seguir, algo que não pode ser ignorado, mas que é preciso ter organização e pontuar as prioridades.

Nos últimos 10 anos, a UFRGS trouxe para o seu dia a dia, o planejamento estratégico para o plano de gestão, concomitantemente com avaliação e revisão do PDI, que tem uma validade diferente de outras instituições, com prazo maior. Então o plano de desenvolvimento

institucional veio para lapidar o planejamento estratégico e aprofundar os objetivos, de acordo com as necessidades estipuladas pela administração.

4.2.2 Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

O conceito encontrado no Ministério da Educação diz que o Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento em que são definidas, a missão da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Neste item, a interpretação do PDI é evidenciada por apenas uma questão, que é direcionada aos sete servidores da UFRGS, que são atuam na gestão da universidade.

Apesar da UFRGS ser uma instituição antiga, a implantação do plano de desenvolvimento institucional, é recente. Sua adesão se deu em 2011, com a implantação do primeiro PDI. Atualmente, a segunda edição vigente compreende um intervalo de tempo de onze anos, iniciando em 2016 e findando em 2026. Bastante tempo para administrar, avaliar e controlar as ações planejadas.

Os entrevistados entendem o PDI como uma metodologia nova que desafia os antigos hábitos da instituição. É um documento que tira a universidade de uma zona de conforto, faz pensar a longo prazo, em objetivos traçados dentro de planos de gestão anuais. Parte dos entrevistados veem o PDI como um documento, onde estão registrados os princípios e valores, fundamentais a universidade.

A entrevistada 1, trabalha diretamente no PDI, atua como consultora e revisora e ela vê o PDI como oportunidade de organizar os critérios e alinhar com o orçamento.

... tenho que fazer, então esses critérios, dentro do meu planejamento orçamentário, pras unidades acadêmicas, que já preveem automaticamente.

A entrevistada 5 complementa, afirmando que o PDI *é uma oportunidade da Organização, da Instituição, repensar e ter uma clareza de pontos onde ela quer chegar.*

Os outros entrevistados concordam que é um documento pensado a longo prazo, onde as características devem ser bem definidas e avaliadas anualmente, para que não perca o sentido da participação de todos na construção e alcance de novos objetivos. O entrevistado 7 argumenta que o PDI, não deve ser somente um documento exigido e cumprido, mas sim, que deve ser considerado e executado como lei maior dentro da universidade.

Ele deve ser o instrumento básico de planejamento estratégico.

Considerando o que foi falado sobre PDI, conclui-se que os entrevistados reconheçam como organização de objetivos para posterior desenvolvimento de ações, um passo a passo, de como criar e executar planos de ações, dentro das unidades universitária, baseados nos valores e princípios institucionais da universidade, como um todo.

4.2.3 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior

As questões 3 a 7 são analisadas de acordo com a opinião que cada entrevistado e é explorado o conceito prático da sustentabilidade dentro das atividades exercidas e do cotidiano vivenciado dentro da universidade.

Todos os entrevistados usaram a educação como o motivo precursor para a falta de conhecimento em temas que abordam a sustentabilidade. Porém, a questão cultural é um agravante para a falta dessa vivência. Indivíduos que tem como hábitos, pequenas práticas que colaboram o meio ambiente, transformam o local onde trabalham/ estudam em ambiente social agradável.

Eles acreditam que se tivéssemos uma base educacional forte, estaríamos muito mais mobilizados em praticar ações sustentáveis E possivelmente não teríamos tantos impactos sociais, econômicos e ambientais. Para as entrevistadas 1, 3 e 6, a dificuldade de assimilação da importância de ter sustentabilidade, existe, porque não temos uma educação estruturada para tal.

A entrevistada 1 diz: *vou mais além na sustentabilidade de tudo, do país, digamos assim, tá, eu acho que a educação tem que ser de altíssima qualidade, lá na base, já, pra que as crianças já aprendam sustentabilidade pra valer.*

É a educação básica que tá faltando, esse argumento da entrevistada 3, concordando com o que a Entrevistada 1 defende. Nesta fala, a entrevistada quis dizer que o incentivo pode ser vice-versa, ou seja, o ambiente pode nos influenciar negativamente, como exemplo a opinião de nossos familiares, vizinhos ou de nossa cidade, na atuação de práticas sustentáveis.

A educação para a sustentabilidade ideal, deve ser concebida lá na educação inicial, nas primeiras impressões que o indivíduo tem, tanto em família, como sociedade. Não tem como cobrar atitudes senão tem um alicerce onde construir o conceito de sustentabilidade.

Indo mais fundo, o conceito de educação para a sustentabilidade, deve manter o equilíbrio entre o tripé da sustentabilidade, sem comprometer a interação entre as dimensões, que nenhuma sobreponha a outra, mas que possam estar harmônicas em níveis iguais. Outro

ponto interessante é a educação continuada, que os entrevistados defendem como fator determinante na responsabilidade de formar indivíduos conscientes, que conseqüentemente serão encarregados de levar suas contribuições, fora do ambiente acadêmico.

... é uma preparação, uma conscientização das pessoas em todos os níveis, esclarece o entrevistado 4, quanto ao conceito de sustentabilidade.

Conforme os entrevistados, o conceito de educação para a sustentabilidade, ainda é uma utopia, um sonho de que a educação e a sustentabilidade tenham um significado mais amplo, que atendam início, meio e fim. A realidade é que, mesmo a passos lentos, a educação para a sustentabilidade é um aprendizado, uma reeducação cultural, no sentido de rever ações e práticas cotidianas. As figuras 15 e 16, a seguir, mostram imagens de lixeiras em unidades da UFRGS.

Figura 15: Fotografia de lixeira em Unidade no Centro



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Figura 16: **Fotografia de Lixeira no Campus Vale**



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

A figura 15 é de lixeiras com cores azul e preta, respectiva à segregação de resíduos recicláveis e não recicláveis, e está localizada na unidade da Reitoria. Já a figura 16 corresponde a imagem de lixeiras, localizadas em área aberta no, no campus Vale, e como na imagem anterior, tem a finalidade de segregar resíduos para posterior coleta seletiva.

O Plano de Gestão de 2017, confirma as ações: “A UFRGS realiza a correta separação e destinação dos resíduos da coleta seletiva (recicláveis e não recicláveis), dos orgânicos gerados nos Restaurantes Universitários (RUs), da construção civil, de serviços de saúde do grupo A e E (infectantes), dos químicos, de lâmpadas fluorescentes, de podas e de outros resíduos perigosos, como óleos, tintas, etc”. O Departamento Municipal de Limpeza Urbana de Porto Alegre - DMLU é responsável por recolher os resíduos recicláveis e distribuí-los entre as Unidades de Triagens (UTs) cadastradas junto à Prefeitura do Município. Essas UTs são administradas e abrigam associações de catadores ou profissionais autônomos e garantem a fonte de renda de muitos trabalhadores por meio da venda de resíduos recicláveis (UFRGS, 2018).

Dentro da UFRGS, a visão da sustentabilidade é diversificada. Alguns veem sua existência como tripé da sustentabilidade desfocado. Em relação a dimensão social, ela está se desenvolvendo dentro da instituição, com pequenas adaptações e grandes mudanças, que possam suprir as exigências que o Decreto 5.773/06 trouxe. A dimensão ambiental é realidade. Já a econômica é uma corrida constante, para que se possa atender as necessidades e manter a UFRGS no rankingamento mundial das universidades sustentáveis.

Retornando ao planejamento estratégico, a sustentabilidade está inserida de forma transversal.

A entrevistada 1, como uma das coautoras do atual PDI, vê interação entre a sustentabilidade e o planejamento estratégico a instituição.

A nossa priorização nesse plano foi a transversalidade entre o todo, entre a academia, entre a pesquisa e entre a administração. O entrevistado 4, concorda, salientando que a sustentabilidade deve ser incorporada nesse planejamento e completa dizendo que: pra ele ter mais sucesso, ele precisa ser mais flexível, permitir que sejam incorporadas as novas demandas, novas situações que estão surgindo.

Na criação da segunda edição do PDI, houve o cuidado de se precaver quanto ao panorama financeiro, que posteriormente viria a interferir no desenvolvimento dos objetivos. A entrevistada 2 lembra que : *na época, a gente já tinha um cenário orçamentário que já tava com bastante restrições, e se via que provavelmente sofreria mais cortes no futuro, e aí toda a parte do pessoal de ensino, pesquisa e extensão, trazendo as questões de usar a inovação para agregar sustentabilidade, usar a parte de ensino pra trabalhar a questão da sustentabilidade ambiental e social e a parte de pesquisa, aí, permeando todos esses campos, tanto de administração, quanto de ambiental, social e preservação.*

Discordando dos demais, a entrevistada 6, argumenta que só é visível o viés econômico. Apesar de trabalhar com práticas administrativas e ações de sustentabilidade, ela não vê, essas ideias, dentro do planejamento estratégico da UFRGS, sendo praticadas, para ela é só teoria.

... sustentabilidade no PDI na UFRGS, dentro da UFRGS, aparece como uma palavrinha, "sustentabilidade", um dos princípios, dentro do nosso planejamento estratégico tá lá "sustentabilidade".

... eu sempre questionei foi isso, deixaram a sustentabilidade citada dentro do planejamento estratégico e não fizeram nada.

Metade dos entrevistados percebem dimensões na construção do PDI e a outra metade, indicadores. Todos os entrevistados observaram dimensões ambientais e sociais de sustentabilidade.

A entrevistada 6 sintetiza essa questão como:

Dentro do PDI, eu vejo nos indicadores, no momento em que a universidade está com esse foco, dá controle nos gastos, eles estão trabalhando em melhorar esses números aí, porque esses números não estão sendo positivos, para a universidade, a universidade não tem como manter o que existe hoje, então é onde eu vejo que acontece a sustentabilidade dentro da universidade, acho que ela tá um pouco aliada também na inovação, e isso aí, tem um certo perigo, porque quando tu trabalha inovação e sustentabilidade , aí tu esquece do social e do

ambiental, tu vai procurar aquilo que te traz retorno, então tu cria produtos que são eficientes e mais inovadores e pra trazer recurso financeiros, não é educativo.

Nos primeiros três tópicos que contaram com 7 questões, referentes às noções de planejamento estratégico, PDI e sustentabilidade, conclui-se que os entrevistados têm impressões semelhantes, quando questionados sobre tais temas.

A UFRGS participa de ranking internacional, de universidades sustentáveis, está entre as 500 melhores universidades do mundo, figurando na faixa de posição 349^a(GREENMETRIC, 2018). A UFRGS é apontada na lista das melhores universidades pelo ranking desde 2008. Para manter e melhorar essa posição, é preciso que exista interação entre o Planejamento, o PDI e a Sustentabilidade, sendo estes, instrumentos fundamentais que devem estar alinhados para que a universidade ultrapasse as limitações entre as primeiras colocadas. Num total de 719 instituições ranquiadas, pontuando elementos como infraestrutura, energia e mudanças climáticas, desperdício, água, transporte, educação e pesquisa, comparando o número que a UFRGS ocupa, percebe que existe uma evolução contínua para que este número suba para escalas mais exigentes.

A sustentabilidade é apresentada dentro do PDI com traços de transversalidade, desde as dimensões que representam o tripé até os indicadores que são usados para mensurar o progresso das ações e são ampliadas para todos os eixos, objetivos e estratégias e metas.

4.2.4 Sustentabilidade Social

As questões 8 a 12, são fundamentadas no conceito de Elkington (2012) e foram dispostas com questionamentos sobre projetos de extensão, condições de trabalho, práticas interdisciplinares, sustentabilidade no trabalho, acessibilidade para pessoas deficientes, e políticas de auxílio para a comunidade externa. O quadro 21 a seguir, traz a matriz de posicionamento dos entrevistados sobre a sustentabilidade social.

Quadro 21: **Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Social – UFRGS**

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição B						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade Dimensão Social	Projetos de Extensão	S	S	S	S	S	S	S
	Condições de trabalho	S		S	N	S	N	N
	Práticas indisciplinadas	S	S	S	N	S	N	N
	Sustentabilidade no trabalho	S	N	S	S	N	S	S
	Acessibilidade	S	S	S	N	S	N	N
	Políticas de auxílio a população	S	S	S	S	S	N	S

	Diretrizes e Regulamentos	S	N	S	S	S	N	S
--	---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

A criação e manutenção de projetos de extensão estão subordinadas a disponibilidade de recursos financeiros. A maioria dos projetos são de origem social e destinados a comunidades mais carentes. Projetos como INCLUIR e ESEFID e iniciativas com a APAE, buscam atender as diferenças de forma igualitária. Todos os entrevistados confirmam a existência de projetos de extensão dentro da universidade.

Entrevistada 5 - *Em termos de projetos de extensão, a gente tem desde projetos de extensão bastante focados na questão de melhorar as condições do projeto na faculdade de educação, trabalhando com catadores, fazendo formação, a gente tem pessoal da economia solidária que tem uma feirinha ali embaixo, tem orgânicos.*

Dentro desses projetos de extensão, houve experiências que se mostraram positivas. O entrevistado 4 faz um relato interessante sobre isso.

... meus alunos fizeram um trabalho, de quantos computadores tem na UFRGS e quanto gasta em média, um computador, e quanto daria isso, quando as pessoas vão almoçar, só desligar no horário de almoço e nesse intervalo, isso dá uma economia, se não em engano de 40 mil reais, ao ano, que é só colocar o dedo ali e digitar.

E complementa: *E assim, tem muitas coisas que dá pra fazer, é só uma mudança de rotina, um pequeno esforço que não atrapalha em nada, então, é questão de conscientização, que a pessoa se dá conta, que ela pode fazer.*

O entrevistado 7 lamenta os cortes financeiros na educação porque i, acaba comprometendo a continuação de alguns projetos.

Hoje, ainda a produção acadêmica, ela é toda incentivada no sentido do indivíduo, eu tenho o meu projeto de pesquisa, eu tenho as minhas verbas de pesquisa, eu tenho os meus recursos. O que nós temos a lamentar fortemente, e tinha algumas coisas, porque quando tu tem recursos, tu tem como apoiar, né, não adianta dizer eu apoio, mas tá, eu preciso comprar composteira, eu preciso fazer alguma coisa, e pela primeira vez, no Brasil, se teve verba para a extensão, que era o PROEXT, e, pela primeira vez, eu participei de dois projetos PROEXT,

e tinha alguma coisa que pudesse, realmente, articular e ter apoio. Infelizmente saiu o governo que tava lá e a gente já sabia que no dia seguinte, o PROEXT ia morrer.

No que se refere a incentivos para o trabalho interdisciplinar, a entrevistada 2 entende que as iniciativas são transversais, como no exemplo dado.

A questão de redução de copo plástico no RU, foi uma campanha que foi feita. A questão da separação do lixo, né, porque, afinal de contas, a universidade paga pelo tipo de lixo que descarta, então saber descartar é importante, né, a questão de redução de papel, consumo de água, consumo de luz, tem todas essas partes de campanha pra tentar conscientizar a comunidade.

Seu argumento é complementado pela entrevistada 5: *Sim, não só na questão docente acadêmica, como também em relação aos técnicos. A gente tem muitos técnicos, coordenando projetos de extensão de um modo muito interdisciplinar, projetos de extensão que englobam diferentes unidades, diferentes cursos que englobam alunos, técnicos e professores, com uma visão bem interdisciplinar.*

Dos sete entrevistados, somente o entrevistado 4, discorda sobre as práticas indisciplinadas.

Há mais restrições do que incentivos, porque quando se quer fazer alguma coisa interdisciplinar, tem um monte de dificuldades, diz o entrevistado e explica essa falta de interesse.

... é difícil, se você quer fazer alguma coisa, porque tá tudo nas caixinhas, bem organizadinho, se você quer fazer alguma coisa que saia da caixa, daí, bom, como fica isso, pra onde tu vai, e tal, então, eu acho que não existe esse estímulo, ou muito pouco, porque pra você fazer coisas multidisciplinares, e trabalhar com pessoas, não só com projetos, professores, colocar os alunos e todas as possibilidades, né, pensar assim, qualquer problema que vai resolver ele é complexo e vai precisar de diferentes horários, né e porque, algum de só uma área vai lá, se é um problema técnico, tem lá que diminuir o consumo de energia, não é só o cara da engenharia elétrica que pode dizer isso, como faz isso e tal, tem outros caras, lá que vão dizer, ah, tem explicação, então tem diferentes olhares que acham a melhor solução. Então eu acho, eu gosto muito, acho muito importante essa visão multidisciplinar, mas ela é difícil de ser implantada.

Quanto ao exercício da sustentabilidade no trabalho, 5 entrevistados, entendem que práticas devem ser parte do cotidiano, até se tornarem hábitos. Porém veem que é preciso persistência para não desistirem.

A entrevistada 5 sabe que existem dificuldades, mas que é preciso insistir.

Me sinto preparada, mas não me sinto pronta, porque assim, me sinto preparada porque a gente vem fazendo isso, vem aprendendo isso e trocando isso, com outras instituições.

Mas práticas que eu acreditava que eram possíveis de fazer e pareciam ser simples há 10 anos atrás, elas se mostram complexas, e a gente vê o quanto a gente tem que tá indo atrás, e fazendo, né.

Para ela, um dos motivos é a UFRGS ter várias unidades distantes, umas das outras.

A UFRGS não é uma instituição simplificada, ela é uma instituição muito grande, ela é espalhada, então, assim, seria fácil fazer sustentabilidade num prédio único, né, ela tem suas particularidades, ela tem mais de 80 anos, isso traz uma bagagem de que as coisas muitas vezes, sempre foram assim, a história diz que ela deve ser assim, então cada coisa que a gente for fazendo, aqui dentro, ela é fruto de uma conquista coletiva de muitas pessoas, pra que as coisas tivessem um outro olhar. Na assistência para pessoas portadoras de necessidades especiais, três entrevistados citaram o Projeto INCLUIR como referência.

A entrevista 3 defende a priorização e continuidade deste projeto.

Hoje, aqui na UFRGS, nós temos o INCLUIR, que atende tudo e trabalha bastante com essa questão de acessibilidade, deficiência. Tem um projeto de mapeamento de todas as necessidades, dentro da universidade e como a UFRGS tem que se adaptar a isso, que é o que ela tem que fazer de acessibilidade, inclusão, questão de aulas especiais. Hoje já tem bastante coisas em libras, né, então tem esses estudos, eu acho que é ali que a gente tá fazendo isso.

A entrevistada 6, vê o apoio do projeto INCLUIR, como fundamental para a concretização das necessidades.

... tem o INCLUIR, é um grupo que trabalha a inclusão, trabalha com portadores de necessidades especiais, a UFRGS criou o INCLUIR para atender a legislação, tem que ter um, né, é qualquer coisa que a lei cobre. Agora nós conseguimos ter um banheiro, tem um elevador e agora nós estamos também com uma menina que tem nanismo, agora já pedimos uma plataforma, pra colocar, pra ela ter acesso à pia, no vaso, ela precisa de uma cadeira especial, e o INCLUIR nos ajuda nisso.

Segundo a entrevista 5 a UFRGS deve se mostrar à comunidade como exemplo de que é possível gerar desenvolvimento, em meio às adversidades. Ela vê como responsabilidade da

UFRGS, partilhar de uma educação de qualidade, independentes da disposição de recursos públicos.

..., é muito importante pra universidade, então tem que fazer isso e que ela tem esse papel no social, inclusive de demonstrar pra sociedade que mesmo um órgão público complexo, mesmo com problema de falta de renda, é possível fazer ações que beneficiem a comunidade.

Como os *campi* são espalhados, as comunidades atendidas, nem sempre estão localizadas próximo às unidades acadêmicas. Exemplos disso, é o campus Vale, que tem projetos que atendem, além do seu entorno, comunidades mais distantes. O Patas Dadas é outro exemplo, projeto subsidiado pelo Hospital Veterinário da UFRGS, trata animais abandonados e animais das comunidades, disponibilizando atendimento gratuito, tratamento e cirurgias.

A UFRGS acredita no trabalho interdisciplinar e busca atender todas os objetivos propostos. Quanto ao desenvolvimento cotidiano de sustentabilidade, a maior parte dos entrevistados, entende como positivo, os hábitos criados dentro do ambiente de trabalho.

De forma generalizada, projetos são prestados de forma gratuita para todas as comunidades carentes, próximas as unidades. São diversos serviços prestados, incluindo desde cuidados com animais, cursos profissionalizantes, reciclagem de materiais, até assistência jurídica.

4.2.5 Sustentabilidade Econômica

As questões 13 a 17 referem a sustentabilidade financeira, de como ela é vista e praticada dentro do plano de desenvolvimento institucional. São avaliados princípios, alinhamento entre o realizável, concreto e teórico, desafios, contribuições e disseminação de informações pertinentes a aplicação da sustentabilidade na universidade. O quadro 22 mostra a síntese das respostas dos entrevistados em relação a sustentabilidade econômica.

Quadro 22: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Econômica - UFRGS

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição B						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade - Dimensão Econômica	Flexibilização de normas	S	S	N	N	N	N	S
	Eficácia, Eficiência e Efetividade	S	N	N	N	N	N	
	Metas	N	S	S	S	S	S	N
	Resultados	S	S	S			S	S
	Aplicação da teoria	S	S	S	S	S	S	S
	Aplicação da prática	S	S	N	N	S	N	N

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

Quando se fala em sustentabilidade financeira, normalmente entendemos que é aquele conceito de se auto sustentar economicamente. Porém para uma universidade, manter o funcionamento e ver seu desenvolvimento expandir, é importante que se tenha certeza do que se pode cumprir. Em tempos que a educação está desvalorizada e a ajuda do Governo se torna cada vez menor, devido aos cortes orçamentários, é preciso articular formas de remanejamento financeiro.

Nesta categoria, as respostas foram bem heterogêneas. Embora todos atuam em cargos de gestão e são próximos a realidade da instituição, eles divergem no olhar para as questões que foram colocadas.

O planejamento é fundamental para o desenvolvimento de ações. Levando em conta que é preciso utilizar os princípios da efetividade, eficácia e efetividade organizacional, parte dos entrevistados pensam no uso dos mesmos como uma interação entre a meta e o resultado.

Os entrevistados 2, 3 e 6 entendem que o resultado é a consequência da meta e a meta, a causa do resultado.

Entrevistada 6 explica assim: *eu vejo como os dois, resultados e metas, exatamente, porque quando tu tens um objetivo e traça metas, tu tens que levar isso em consideração pra tua organização, então se tu quiser num resultado, tu precisas ter o objetivo, as metas e esses princípios de eficiência, ele te passa isso, ele vem desde quando tu vem trazendo o planejamento, vem os objetivos e se não tu pensar em desligar dele, não tem porque fazer um planejamento, e saber aonde tu quer chegar.*

Já para os entrevistados 4 e 5, defendem que somente as metas pode influenciar as ações. Entrevistada 5 citou duas situações envolvendo metas, que são da sua responsabilidade.

Exemplo 1: *nós temos uma preocupação muito grande com o custo de energia e água, por vários motivos. Primeiro, porque é uma conta muito alta, muito alta, né, ela tá batendo hoje, em 2 milhões, nossa conta de luz. Então nós temos várias estratégias traçadas para isso. Uma das estratégias é que a gente investiu pela natureza do nosso campus, é construir uma subestação, e parar de comprar energia direta do distribuidor. A gente tem um campus que suporta isso, a gente tem um consumo de energia que suporta isso, hoje estamos terminando*

uma obra de uma subestação, que é uma obra grande que nos custou, é praticamente, assim, a gente tem hoje duas obras que a gente tá tocando grande, uma é essa subestação, que é uma obra que em dois anos estará pronta a ata, terminando agora, a gente imaginava que terminava ela, só ano que vem, e a gente tá terminando ela no final do ano, né, porque pra nós, ela é uma obra estratégica, no sentido de que ela vai nos trazer possibilidade de passar de comprar energia no mercado livre e diminuindo nossa conta de energia em 30%. Ela é um investimento de 9 milhões, mas se a minha conta é de 2 milhões, e eu vou reduzir ela em 30%, significa que eu pago esse investimento em pouquíssimo tempo.

A subestação de energia elétrica, citada pela entrevistada 5, foi construída para atender as necessidades da Infraestrutura, possibilitando economia nos custos. Apesar da subestação ser semelhante as que provém a cidades, ela tende a ser economicamente importante nos custos de energia. É esperado que outros projetos de subestações, de origem eólica ou solar sejam realizados na UFRGS, tornando assim, a universidade, com característica autossustentável.

Exemplo 2 - A gente, também, criou um sistema pra fazer uma telemetria desses pontos de consumo, pois tudo precisa medir pra poder reduzir, né, então a gente tem feito isso na questão de colocar um telêmetro de telemetria pra dizer: esse relógio, esse prédio tá consumindo tanto e como é que eu posso repensar esse consumo. A gente tá trocando, agora, todas as luminárias externas por luminárias LED, essas lâmpadas de vapor custam muito caro e elas oneram a conta de luz, e isso tudo, a gente tem trabalhado, assim, bastante fortemente, né, dessas minhas metas, relata a entrevistada e complementa:

São parte das metas, esse é o nosso plano dessa gestão, então, assim, a gente tem isso muito organizado aqui, pelos próximos 4 anos, a gente tem quatro objetivos grandes desse plano, então pra nós, essa questão de princípios de gestão, ela faz parte dentro das metas dos princípios norteadores, cumpre metas se tu tá em dia, cumpre metas, se tu tá atrasado, né.

A entrevistada 5 atua diretamente no planejamento da universidade e entende que no momento de propor os objetivos, deve existir um consenso entre o que é possível desenvolver e o que não está de acordo com a realidade. Inclusive ela salienta, que o fator financeiro não é o único que pode dificultar a execução dessas metas. Por outro lado, a entrevistada 1 acrescenta: *no meu olhar, pra mim, é importante a gente ter os recursos, não só financeiros, mas humanos, também, que queiram fazer.*

Todavia, quando questionados sobre o alinhamento da teoria com a prática no que se refere as estratégias que estão inseridas no PDI, os entrevistados acham que a teoria se sobrepõe

ao que de fato é realizado. Quatro entrevistados acham que existe uma dependência de fatores, principalmente financeiros, dois entrevistados acreditam que a teoria está lá no PDI, como um requisito, mas que não necessariamente seja cumprido e que uma das causas pode ser a própria gestão que pode ter uma em relação às demandas.

O entrevistado 4 retrata nesse trecho uma realidade que foi vivenciada por ele, porém é quase que rotineira, nas gestões atuais das universidades.

Então, assim, sobre isso, fica mais fácil analisar na pós-graduação, entre o que é previsto e o que é realizado, acho que isso depende um pouco de cada gestão, então, mas, assim, uma boa gestão é aquela que se não atingiu as metas, se não implementou tudo, pelo menos tem uma avaliação de como foi realizado, de quanto por cento foi atingido. Hoje tá tudo engessado, então é comum, o programa ter que devolver dinheiro porque não conseguiu gastar, precisava, mas o recurso era pra uma rubrica e você precisava em outra, né.... , teria que abrir um pouco mais essa análise de porque você não atinge, porque que o dinheiro tem que ser tão engessado, às vezes têm dinheiro sobrando pra comprar equipamentos e não tem dinheiro pra diárias, passagens, e o programa não tá precisando de computador, mas tá precisando de outras coisas, então, mudança de rubrica é complicado e as vezes o recurso só vem pra uma rubrica, então tu acaba pegando o dinheiro que de um projeto lá, por exemplo, você só pode fazer solicitação de tanto por cento para tal rubrica, quem faz o projeto, pede aquilo, mas nem sempre ele precisa de tudo aquilo, e tem uma série de problemas na gestão pública, que eu acho que limita essa avaliação. Mas assim, a pergunta era se tu tens projetado um resultado, eu acho que isso chega bem perto.

Conforme as avaliações e revisões vão sendo feitas, dentro do PDI, outras prioridades surgem e o desafio de implantar a sustentabilidade no documento, de forma concreta, os entrevistados alegam que o maior impasse fica por conta da falta da visão sistêmica, iniciando pela gestão e terminando em dificuldades culturais por parte da comunidade acadêmica, que não assimila a importância da sustentabilidade como instituição no próprio planejamento. Para eles, a tomada de decisão do que deve constar no PDI, deve ser pensada e deixado claro, as ações que lá estarão e que serão cobradas. Contudo, todos foram unânimes em afirmar que há contribuições sustentáveis dentro da UFRGS.

Opinião da entrevistada 5, sobre a iniciativa de eliminar o uso de copos descartáveis.

É, e assim, muitas coisas que inclusive, vem espontaneamente, tu entendes? A gente por exemplo, teve o episódio, quando a gente tirou os copos plásticos dos RUs, e a gente, praticamente retirou, e acharam que, assim, ia ter uma grande convulsão com os alunos e não

teve, os alunos, rapidamente aderiram e isso foi se espalhando da parte dos alunos para os servidores.

A entrevistada 6, analisa de modo mais abrangente. Para elas as atividades se tornam incentivo para os demais.

Olha, eu já vi que quem se envolve realmente com prática, ela percebe que tem um ganho e não é um ganho individual. Quando a gente trabalha com as práticas, tu envolve mais pessoas e mais categorias diferentes, conhecimentos diferentes e todos ganham com isso, então quem realmente pratica a sustentabilidade, qualquer uma das três dimensões, a pessoa percebe o ganho que tem e quem entende o que é a sustentabilidade.

Essas contribuições resultaram de campanhas, palestras e oficinas. Frequentemente a universidade oferece para a comunidade acadêmica, cursos e oficinas, para os técnicos e terceirizados, há palestras mensais, onde é exigida a presença deles, inclusive flexibilizando os horários, para que todos possam participar.

Outra contribuição significativa, talvez a que mais mostra efeitos positivos, é o uso do Sistema Eletrônico de Informações - SEI. A universidade já utiliza desse recurso desde 2014 e conseguiu economizar no gasto de impressões, evitando assim o consumo de papel. Além disso, o sistema traz uma diminuição no impacto ambiental. E as impressoras que ainda funcionam, estão programadas para impressão em dois lados, com um número x de cotas por usuário.

Após o fim das explanações sobre as práticas que envolvem o fator financeiro para execução das propostas da UFRGS, pode-se concluir que a sustentabilidade financeira não está dentro do que foi pensado. Existe esforço por parte da gestão para que possa ser cumprida todas as metas, mas as prioridades acabam se tornando instáveis, quando parte da premissa do que é mais urgente, mais importante. Nos últimos anos, o investimento na área da educação diminuiu e força escolhas que não são tão sustentáveis. Porém, os entrevistados, de modo geral, acreditam que a UFRGS tem condições de desenvolver outras estratégias para melhoria da atual situação. Ao ver deles, não é só a falta de recursos que trava, mas o conjunto todo, que a manutenção e o desenvolvimento da instituição dependem também de mudanças culturais, envolvendo toda a comunidade acadêmica.

4.2.6 Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental na UFRGS é coordenada pela Assessoria de Gestão Ambiental da universidade, e criou uma política ambiental que tem por objetivo a prevenção e a preservação ambiental, promovendo estratégias para que o sistema de gestão ambiental da

UFRGS possa se tornar um processo amplo e contínuo, para toda a comunidade universitária

As questões 18 a 22, melhor representam as dúvidas de como este processo acontece e estão distribuídas dentro do quadro 23, a seguir e mostra o posicionamento dos entrevistados sobre as mesmas.

Quadro 23: **Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Ambiental - UFRGS**

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Instituição A						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade - Dimensão Ambiental	Práticas Sustentáveis	S	S	S	S	S	N	S
	Contribuições	S	S	S	S	S	S	S
	Ações	S	S	S	S	S	S	S
	Consciência ambiental	N	S	S	N	S	N	N
	Cursos de Formação			N	S	S	S	S
	Projetos Locais	S	S	N	S	S	S	S
	Projetos Regionais	S	S	S	S	S	S	S
	Projetos Estaduais	S	S	S	S	S	S	S
	Projetos nacionais	S	S		S		S	S
	Projetos internacionais	S	S		S		S	S
	Interação e Parcerias	S	S	S	S	S	S	S

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2019.

E1 significa entrevistado 1, E2, entrevistado 2 e assim respectivamente até o entrevistado 7. Nos espaços abaixo da Situação, os quadrinhos com S, significa Sim, N, para não e nos que estão em branco, não houve resposta.

A primeira pergunta é sobre como se dá a disseminação da sustentabilidade ambiental, a nível de conhecimento, dentro da Instituição. A maioria dos entrevistados veem a disseminação por meio de práticas sustentáveis na comunidade universitária.

Alguns entrevistados entendem que a universidade proporciona conhecimento, por meio dos cursos de agente ambientais, que tem como público alvo, os técnicos. Outros lembraram que oficinas são realizadas semestralmente para a comunidade universitária. A entrevistada 5 vê pequenas ações de modo generalizado, em todas as áreas.

Eu não posso trabalhar a sustentabilidade como uma coisa separada, então se eu tenho um curso da área da saúde, esse curso também é sustentável e ele tem ali dentro uma noção. Eu não posso trabalhar a sustentabilidade como algo descolado do dia a dia, então, a gente procura colocar a temática da sustentabilidade como um véu em todas as escamas das coisas, e a gente procura trabalhar com todos os professores da mesma forma, assim, embora existam disciplinas, existam cursos, existam oficinas, né, mas a gente procura trabalhar isso de um modo muito transversal.

Para a entrevistada 1, o curso de formação de agentes ambientais foi o início da divulgação das ações.

.... a partir daí se criou uma série de ações e uma delas , era um curso de formação de agentes ambientais, e era mais voltado aos técnicos servidores, porque eles tinham o agente ambiental que era uma pessoa pra fazer o contato, fazer essas coisas, então, eu acho que essa foi uma ação bem importante, porque começou a difundir mais e chegou em todos os prédio, conta a entrevistada.

O entrevistado 7 coordenava as ações para a formação de agentes ambientais. E lamenta o fim dessa ação.

... nós tínhamos, esse de agentes ambientais, agora não temos mais, e era para técnicos, professores não tem e nunca teve, pra ti ver a dureza que é, onde é mais difícil de sensibilizar são os professores e eu sempre falo o seguinte: existe um momento na formação do professor que é quando ele está ingressando na universidade, é o PAP, o programa de aperfeiçoamento de professores, que tem pra ingressantes, docentes ingressantes, ali seria o momento de se trabalhar a sustentabilidade, e ninguém fez isso.

Conforme os entrevistados, o regulamento e as diretrizes em relação a sustentabilidade no PDI, estão representadas na Política Ambiental. Para eles, poucas pessoas têm conhecimento do que é essas diretrizes, do que significa e se trata o próprio PDI.

No que se refere a flexibilização dessas normas, três entrevistados acreditam que exista uma adequação no que diz respeito a ações. A entrevistada 2 entende que deve ser flexível porque: *Tem aquela coisa sim de qual é a realidade de cada local, o que cada um pode e não contribuir, né, então tem, alguns locais que a gente pode ter mais, que a gente entende, olha você pode contribuir mais com a sustentabilidade social, vocês podem, com a ambiental, a gente pode mais com a financeira.*

A entrevista 5 vê a flexibilidade como uma estratégia que aos poucos vai sendo implementada e conquistando espaço.

Isso é padrão, assim, tu precisa entender da norma escrita o que que tu precisa implementar e precisa entender, essa é uma coisa que eu aprendi ao longo dos últimos 10 anos, que eu preciso que a comunidade enxergue a sustentabilidade como um modo de ser e que elas queiram fazer parte, então eu não posso pegar uma norma e dizer : olha é isso, a partir de hoje, e não posso trabalhar a sustentabilidade como se ela fosse uma ferramenta primitiva, esclarece a entrevistada.

Já os outros quatro acham eu não há como permitir que as normas sejam flexíveis, principalmente se for o caso da certificação ambiental. A entrevistada 6 afirma que não pode ser flexível.

Em relativo, a ISO, não tem muito, tem que se adequar ao que a norma exige, não é muito flexível, então, você tem que cumprir aqueles requisitos.

A UFRGS tem uma perspectiva de abrangência dos projetos, em todos os níveis: local, regional, estadual, nacional e internacional. No exemplo dado pela entrevistada 3, é abordada a inserção local e regional.

Local e regional, vamos dizer, assim, a gente tem toda essa questão do RU, por exemplo, que trabalha junto com o pequeno agricultor, tentando abarcar a questão de menos transporte, pro deslocamento dos alimentos, a questão de ajudar a economia local, tem esse trabalho. Tem a parte da economia e do direito que trabalham com produtores locais, pequenas famílias. A UFRGS dá preferência de comprar coisas de pequenos produtores da região.

Para o entrevistado 7, o projeto de compostagem é um exemplo local e regional.

.... o mais pioneiro é essa questão da compostagem caseira. Aí tu começa aqui, um dia desses numa data internacional, que a RBS chamou para dar entrevista, aqui num condomínio bem perto daqui, no Santana, como exemplo de coleta seletiva. E é claro que ali, no ar, tu, já larga a questão da coleta, da compostagem caseira.

Com uma equipe de trabalho, nós fizemos o plano de resíduos de Novo Hamburgo, e tavam implantando o plano com algumas coisas específicas, compostagem e compostagem caseira.

Na UFRGS, há duas composteiras, uma na FABICO e outra nos arredores do Instituto de Psicologia, que recebem basicamente resíduos de varrição, em sua maior parte, e resíduos de pó de café e erva de chimarrão em uma menor parte. Há um projeto, já em fase de licitação, para a implantação de um grande pátio de compostagem na Faculdade de Agronomia.

As inserções a nível nacional e internacional, estão direcionadas a projetos de pesquisa e publicações. Os entrevistados consideram as trocas de conhecimento entre universidades, capacitações dos professores e alunos, acordos de cooperação técnica entre instituições e convênios. A entrevistada 6 complementa: *Em nível nacional, acho que tem uma inserção de alguns professores que participam de fóruns tanto universitário, quanto na sociedade civil, que tentam influenciar as políticas públicas, as implantações das políticas, da própria 3Ps, que fazem os órgãos públicos se tornarem mais capazes, então, tem várias pessoas que se*

envolveram isso tentando influenciar e a nível internacional, você vê alguma coisa de tecnologia, de intercâmbio, de publicações, até, é uma forma de divulgar algo que está sendo feito, por exemplo, publicamos um artigo lá na UFRGS, sobre uma iniciativa e saiu numa revista contando como é que é, é uma forma de compartilhar essa experiência.

A entrevistada 5 entende que a universidade tem o dever de expandir e trocar experiências, divulgar os resultados positivos, ensinar e aprender com outras instituições.

A UFRGS tem um papel fundamental nesse Estado, pelo fato de ser uma universidade muito antiga, pelo fato de ser e estar na capital, pelo fato de ser muito grande, então, assim, nós entendemos que nós temos um compromisso muito grande com as outras instituições, também e de troca de senta e conversar, eu acho que a gente tem o compromisso e a obrigação de fomentar isso, porque eu não quero que só a UFRGS seja a universidade mais sustentável, eu quero mais, eu quero que sustentabilidade, que isso se espalhe, que isso seja uma rede, né, e a gente sabe das dificuldades, a gente tenta mostrar os seguinte, assim, o que eu faço, aqui é o ideal? Não, mas é possível, e se é possível numa grande e complexa desse tamanho, é possível começar algumas coisas numa pequena, numa nova, numa não tão nova quanto a FURG, em Rio Grande, mas menores, isso é uma mudança possível na sociedade, depende da gente fazer.

Na figura 17, a seguir mostra a imagem do entorno do campus Vale, na UFRGS.

Figura 17: Fotografia de Mata Nativa



Fonte: arquivo pessoal da pesquisadora, 2019.

Fechando a Gestão Ambiental com uma imagem de mata nativa, no Campus Vale

A UFRGS possui acordos internacionais com 33 países, distribuídos em 4 continentes. Devido a diversidade cultural desses países e de como enfrentam os seus problemas de ordem social, econômica e ambiental, acredita-se em soluções desenvolvidas e compartilhadas para um mundo melhor e com menos impacto socioambiental e econômico.

A UFRGS é uma instituição antiga, com uma infraestrutura diversificada, com as acomodações dos cursos e da Administração geral, localizadas em prédios espalhados no centro da cidade, em bairros diferentes. Com a exceção do campus Vale que comporta uma área verde gigantesca e preservada, e o campus litoral, em Tramandaí, os outros *campi* estão acomodados em prédios históricos, o que dificulta o atendimento a legislação, por não ter como modificar a estrutura e expandir. Como esses prédios são rodeados por árvores, o que se nota é o cuidado na preservação das mesmas, porém se tratando da infraestrutura interna, alguns prédios estão mais conservados, percebe-se que há manutenção predial, com acesso a elevadores, e outros mais abandonados, com salas de aulas e administração central atuando em salas, nos mesmos corredores. Em alguns dos prédios onde estão localizados a administração central, dividem espaço com salas de aulas e os corredores são estreitos e escuros. O Campus Área da Saúde e Escola de Administração, tem uma estrutura um pouco diferenciada dos outros. A parte externa é ampla, com jardins e árvores, calçamento antigo, porém adaptado a acessibilidade, em algumas partes. Todas as construções da UFRGS são antigas, então dificilmente será encontrado construções de acordo com o modelo de sustentabilidade.

4.2.7 Resultados da parte documental do PDI 2016-2026

O PDI atual da UFRGS compreende um prazo maior de execução das estratégias e objetivos. O PDI, está em sua segunda edição, e a instituição, procura aperfeiçoar a experiência anterior, melhorando os pontos falhos do planejamento estratégico e adequando os pontos que obtiveram resultados satisfatórios.

O PDI foi constituído por meio da definição de 76 (setenta e seis) objetivos, distribuídas entre 10 grandes temas estratégicos.

No quadro 24, segue a descrição do que está institucionalizado no PDI, da universidade, em relação a sua missão, visão, princípios, valores e cenário da sustentabilidade, na vigência de 11 anos.

Quadro 24: **Missão, Visão, Princípios, Valores, Cenário da Sustentabilidade no PDI**

Missão	Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade.
Visão	Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional.
Princípios	Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Ética; Pluralidade e democracia; Respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos; Fundamentais; Liberdade acadêmica; Excelência; Diversidade; Sustentabilidade; Compromisso social; Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes.
Valores	Responsabilidade social; Transparência; Inclusão; Responsabilidade ambiental; Promoção do bem-estar social; Inovação; Internacionalização. Interdisciplinaridade
Cenário da Sustentabilidade, dentro do PDI	Transversalidade dos objetivos, Promoção da sustentabilidade cultural na comunidade acadêmica, Captação e aporte de pessoas, recursos tecnológicos e financeiros, como um todo; Aplicação das TICs desenvolvidas pela universidade em benefício próprio da instituição; Fortalecimento de Política de Sustentabilidade econômica, financeira, social e ambiental da universidade.

Pesquisa extraída do PDI 2016-2026 (UFRGS 2016).

Os objetivos estratégicos da Universidade para 2026, os quais direcionarão os planos de gestão que deverão conter objetivos táticos, metas e indicadores para a administração central e para as unidades acadêmicas. Os objetivos estratégicos foram obtidos por meio de contribuições coletivas e individuais da consulta pública, indicativos expressos nas conferências e seminários específicos de orientação e cenários futuros, seminários e discussões abertas em fóruns de diversas instâncias, entrevistas individuais com representantes da gestão acadêmica e administrativa e, também, de contribuições isoladas encaminhadas diretamente ao Comitê do PDI. Com base nestas contribuições, destacaram-se os seguintes temas estratégicos para este PDI: transversalidade, inovação acadêmica e pedagógica, interdisciplinaridade e multidisciplinaridade; inovação científica e tecnológica, interação e integração, inserção e inclusão, institucionalização dos relacionamentos, e ampliação das atividades.

O ambiente acadêmico institucional da Universidade traz consigo o conceito de transversalidade acadêmica. A constante busca por excelência propõe buscar inovações curriculares que proporcionem flexibilidade na formação, inclusive com a oferta de atividades

de caráter interdisciplinar e a promoção de programas e projetos que integrem alunos em todos os níveis e ambientes acadêmicos. Este trajeto deve manter o foco na garantia da qualidade de suas ações acadêmicas e pedagógicas e, principalmente, estar em conformidade com as diretrizes e metas orientadoras que requerem a incorporação dos princípios do respeito aos direitos humanos, a sustentabilidade socioambiental, a valorização da diversidade e da inclusão e a valorização dos profissionais que atuam na educação.

No PDI, a sustentabilidade está inserida dentro dos princípios que a Universidade tem, e a responsabilidade social e ambiental, remete aos valores pregados pela universidade. Também figura como tema estratégico proposto na contribuição interna e externa, pela mesma.

A responsabilidade social da Universidade é intrínseca a sua condição de universidade pública, no seu compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, a Universidade trabalha fortemente em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico, científico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística, do patrimônio cultural e do conhecimento científico.

As ações transversais focam nos objetivos estratégicos, que foram agrupados da seguinte forma: objetivos organizacionais, que envolvem aspectos de desenvolvimento da gestão com cultura, comunicação, infraestrutura, pessoas e sustentabilidade; objetivos acadêmicos e pedagógicos, que envolvem aspectos de interação e integração, interdisciplinaridade, cursos, práticas de aprendizagem e espaços compartilhados; objetivos de inovação científica e tecnológica, que envolvem aspectos gerais sobre o Parque Científico e Tecnológico da Universidade, alianças estratégicas, parcerias e modelos de interação; e, objetivos de impacto social, que envolvem aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade).

A sustentabilidade está em dois temas estratégicos. No quadro 25 esta os pontos mais importantes do PDI.

Quadro 25: Temas Estratégicos e Objetivos organizacionais, responsável pela Sustentabilidade, no PDI.

Temas Estratégicos	Objetivos Organizacionais
Sustentabilidade	1-Promover a cultura da sustentabilidade na comunidade universitária, fortalecendo uma política de sustentabilidade incorporada aos preceitos de todo o processo de gestão; 2-Incentivar a captação e o aporte de pessoas, recursos tecnológicos e financeiros em benefício da Universidade como um todo; 3-Possibilitar a aplicação das tecnologias desenvolvidas na Universidade em seu próprio benefício; 4 - Fortalecer a política de sustentabilidade econômica, financeira, social e ambiental da Universidade.
Inclusão	1- Desenvolver ações para assistência, permanência e conclusão, acolhimento e integração, compatíveis com a expansão do corpo discente da Universidade; 2-Consolidar a política de ações afirmativas e considerar a inserção de novos grupos; 3- Definir uma política institucional de inclusão que contemple minorias historicamente excluídas; 4- Fortalecer as ações de acessibilidade, de inclusão social, pedagógica e laboral e Promover ações inclusivas acadêmicas, culturais, esportivas e artísticas; 5 - Fortalecer as práticas de sustentabilidade social e ambiental da Universidade; 6- Incentivar a organização de indivíduos e coletivos da Universidade para atividades acadêmicas de relevância social; 7- Fortalecer o compromisso com as ações culturais e artísticas, valorizando as diferenças locais, nacional e internacional; 8- Promover e aperfeiçoar práticas de convívio e de cidadania, incluindo segurança, valores humanos, respeito às diferenças e combate à intolerância e ao preconceito; 9-Incentivar a comunidade universitária para o desenvolvimento de ações voltadas para a diversidade; 10 - Aperfeiçoar a política de assuntos estudantis na Universidade; 11- Aperfeiçoar a política de educação e compromisso social da Universidade através das atividades de extensão, incluindo a capacitação para o trabalho.

Fonte: extraído do PDI 2016-2026 (UFRGS, 2016).

Em 2008, foi institucionalizado o SGA, sendo responsável pelas ações de sustentabilidade, estruturada numa política ambiental enérgica, que está incluída no PDI da Na comparação entre o que está formalmente institucionalizado no PDI e no que foi colhido, nas entrevistas, podemos destacar que a palavra “transversal” foi registrada 10 vezes, confirmando o que diz os dois temas estratégicos: sustentabilidade e inclusão

Transversalidade: Os entrevistados, em sua maioria, entendem como um desdobramento teórico em todas as ações, confirmando o que está explícito no PDI, todos os temas devem agir transversalmente entre si.

A maioria dos entrevistados salientam a importância do uso da transversalidade em todas as ações praticadas pela universidade.

A entrevistada 1, atua na consultoria do PDI e diz o seguinte:

Pra nós, nós dividimos assim, que é um método padrão de planejamento estratégico, que tu colocas as grandes estratégicas e por estratégia, tu faz os blocos, só que aqui, quando eu peguei esses objetivos organizacionais, aí tu já pode fazer uma matriz, porque ele é transversal, então, eu coloco os nossos pilares, os objetivos, e dentro da matriz, eu coloco os objetivos mais táticos e operacionais.

A entrevistada 2 participa do corpo técnico do PDI e ela confirma o que a entrevistada 1 diz:

Bem, o nosso PDI, aqui, a questão da dimensão da sustentabilidade é, ela é considerada uma dimensão transversal. A gente não tem um tópico do tipo, assim, isto aqui vai tratar da sustentabilidade. Nosso entendimento é que a sustentabilidade, ela tem que ocorrer em todas as ações da universidade. Então, todas as ações da universidade, ela tem indicadores, análises por indicadores, porém, entregáveis, digamos assim, que levem em conta, a questão da sustentabilidade, nós não temos isso separado, como um tópico específico.

Entrevistada 5 - *Sustentabilidade, pra nós, ela é, muito transversal, na prática.*

A entrevistada 6 discorda, quanto a transversalidade na prática, ela entende somente como um conceito dentro do PDI, mas que na sua opinião, não é praticado.

A sustentabilidade não pode ficar como ela está, dentro do PDI da UFRGS ou dentro do nosso Planejamento estratégico, simplesmente sendo citada lá dentro, ela tem que repassar todo o planejamento, ela tem que ser transversal, se eu tenho ações dentro do PDI, prevista para o setor acadêmico, como é que a sustentabilidade pode entra ali, nos cubículos, de repente, para trabalhar nos cubículos, para trabalhar dentro do setor de pessoal e treinamento, capacitações, não tem isso, não tem, na UFRGS, só tá citado lá dentro, é só um dos princípios, ninguém desenvolveu a temática, não tem, dentro do PDI da universidade.

Percebe-se que existe uma complexidade quando se trata da execução do PDI, pois nem todos concordam que exista a transversalidade entre as ações na prática. Porém como o tempo de avaliação é extenso, espera-se que haja alinhamento futuro na prática entre todos os objetivos, suas metas e posteriormente nos resultados.

No PDI, as revisões estão institucionalizadas de forma sistemática, por meio de planos de gestão, para que se possa avaliar e adequar os objetivos às mudanças políticas do cenário educacional, sem esquecer de atender a visão da instituição. As revisões do planejamento são realizadas a cada 4 meses e nesses encontros, são cobrados resultados sobre as ações.

O PDI atual tem um formato diferente do usual, porém, o MEC exige apenas que haja pilares direcionadores e objetivos estratégicos. No PDI da UFRGS, não existe eixos e sim, temas estratégicos. Foi realizada uma equiparação entre os requisitos do MEC e os elementos conceituais do planejamento estratégico da universidade.

Depois do desenvolvimento das questões que tratam das entrevistas, das observações, fotos, a pesquisadora procurou informações, a respeito dos projetos, em que a universidade atua.

O quadro 26 mostra um resumo dos projetos que a pesquisadora tomou conhecimento, por meio de pesquisa no site institucional e um comparativo com as informações repassadas pelos entrevistados, sobre estes projetos.

Quadro 26: **Projetos coordenados por Núcleos, na UFRGS**

Projetos em execução pela Escola de Administração	
Metodologias	Metodologias inovadoras para o ensino-aprendizagem em Administração – Objetiva mostrar as novas tecnologias disponíveis para a dinamização do Ensino-Aprendizagem em Administração, visando à formação continuada para coordenadores e professores das IES do Rio Grande do Sul.
Transparência	Educando para a transparência e prestação de contas -Visa a revisão da metodologia da Tecnologia Social “Educando para a Transparência e Prestação de Contas” bem como a construção de Plano Pedagógico com vistas ao desenvolvimento de competências na temática de gestores.
CFA	Participação no CFA Institute Research Challenge – Participação de um grupo de alunos no CFA Institute Research Challenge, representando a Escola de Administração da UFRGS neste importante evento da área de Finanças.
ACELEREA	ACELEREA - Objetiva acelerar negócios em processo de pré-incubação na Rede de Incubadoras Tecnológicas da UFRGS – REINTEC com potencial inovador a partir do engajamento de alunos, ex-alunos e professores da UFRGS.
Observatório	Observatório do Estado Latino-Americano – Visa a criação e a alimentação de um blog para divulgação de pesquisas, reflexões e informações de professores e alunos vinculados à linha de pesquisa sobre o Estado latino-americano do NEPA-UFRGS.
Integração	Integração UFRGS e comunidade - Objetiva o desenvolvimento científico e a capacitação tecnológica nas áreas de Recursos Humanos, Finanças, Custos, Produção e Sistemas, Ciência e Tecnologia, Marketing, Agronegócios em geral, Planejamento Estratégico, Gestão ambiental e Operações.
Administrador Público	Estudo sobre a relação entre a atuação do administrador público e os indicadores da gestão pública municipal no RS- Visa o estudo da relação entre a existência do Administrador em cargo público municipal e os indicadores do índice de governança Municipal no RS.
Desafios	Poder, Política e os Desafios da Fraternidade - Objetivo: Trabalhar os temas do poder e fraternidade na sociedade e Estado brasileiro a partir de oficinas práticas que explorem tanto o conhecimento teórico, quanto a imersão na execução da dinâmica do poder e do controle.
Transparência	Educando para a transparência e prestação de contas Coordenação: Professor Pedro de Almeida Costa Objetivo: Revisar a Tecnologia Social “Educando para a Transparência e Prestação de Contas”, cujo desenvolvimento foi monitorado e avaliado por equipe do NIPETS, através de ação extensão.
Economia local	Reorganizando as Economias Locais e Promovendo a Organização Comunitária – Processos Formativos. Objetivo: Apoiar a reorganização das economias locais promovidas pelos Bancos Comunitários Justa Troca e Cascata, desenvolvendo processos de capacitação que priorizem a inclusão produtiva de mulheres e jovens e formando equipes de agentes de desenvolvimento local.
NEGA	Núcleo de Estudos em Gestão Alternativa – NEGA - Objetivo: Desenvolver ações de extensão, ensino e pesquisa que permitam conhecer, apoiar e potencializar experiências de Gestão Alternativa, estudar políticas públicas, desenvolver tecnologias sociais e teorias críticas nesse campo.
Basta	Basta! – Boletim do Grupo de Pesquisa Estado, Democracia e Administração Pública (Gedap) - Objetivo: Oferecer aos alunos e aos docentes universitários do “Campo de Públicas” e à comunidade em geral um espaço alternativo e crítico para publicação e leitura de textos sobre Estado e Administração Pública, com foco na América Latina.

Doing Business in Brazil	Doing Business in Brazil – Objetivo: Promover o conhecimento sobre a economia e aspectos relevantes sobre o mercado brasileiro, além de realizar visitas às empresas gaúchas e integrar estudantes brasileiros e estrangeiros.
Plano de Negócio e Investimento para Madeira Biossintética	Plano de Negócio e Investimento para Madeira Biossintética Objetivo: Desenvolver um Plano de Negócio e Investimento relativo ao processo produtivo da madeira biossintética a partir de resíduos sólidos urbanos (RSU) e resíduos sólidos industriais (RSI), em empresa localizada em Santo Ângelo/RS.
Reflorestamento em propriedades de tabaco.	Perfil das propriedades de produtores de tabaco em relação ao reflorestamento e consumo de lenha. Objetivo: Identificar o perfil de propriedades produtoras de tabaco da região Sul do Brasil em relação ao reflorestamento e consumo de lenha.
PS Empresa Junior	PS Empresa Junior Objetivo: Apoiar a formação de alunos da graduação, proporcionando uma experiência prática com o apoio de docentes da EA.
Núcleos e Grupos de Pesquisa na Escola de Administração	
GPS	O Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Inovação (GPS) é formado por professores, doutorandos, mestrandos, especialistas e graduandos interessados em pesquisar e difundir conhecimentos e boas práticas sobre sustentabilidade. O GPS tem o Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS como base das suas ações e possui ligações com diversas instituições de ensino e pesquisa. Além disso, é um Grupo aberto à participação de outros interessados, bem como para o desenvolvimento de projetos que visem à promoção da sustentabilidade.
NITEC	Núcleo de Estudos em Inovação. Seus integrantes têm por objetivo gerar e difundir conhecimentos sobre a gestão da inovação tecnológica, da produção, estratégias tecnológicas, visando à competitividade das empresas e o desenvolvimento sustentável. Dentro das linhas de pesquisa do grupo, a que investiga a inovação do setor industrial no Rio Grande do Sul pode ser destacada. Atualmente, conta com a participação de pesquisadores-docentes com renome nacional e internacional, bem como, doutorandos, mestrandos e alunos de graduação.
Projetos apoiados pelo Núcleo de Economia Alternativa – NEA	
ITCP	A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) apoia empreendimentos da economia solidária, visando difundir a autogestão e a cooperação, promovendo a troca entre os saberes acadêmico e popular, desafiando a universidade a pensar formas de viabilizar o desenvolvimento desta economia alternativa. Assessora, acompanha e contribui para a formação de empreendimentos de economia popular solidária.
Projetos apoiados pelo INCLUIR– Núcleo de Inclusão e Acessibilidade	
Conversações Afirmativas	Conversações Afirmativas. - Busca colaborar para o fortalecimento das Ações Afirmativas criando espaços de reflexão e de integração da comunidade acadêmica e da comunidade externa em torno do tema. Dessa forma, o Conversações Afirmativas realiza rodas de conversa em espaços da Universidade enfocando temas relacionados à implementação das políticas de Ações Afirmativas. O projeto também atua em escolas da rede pública de ensino com rodas de conversa para divulgar o Programa de Ações Afirmativas da UFRGS. Além disso, o Conversações também desenvolve atividades culturais, como a elaboração de painéis artísticos relacionados aos temas em discussão.
Outros projetos apoiados pela UFRGS	
Por Dentro da UFRGS	Programa de Apoio ao Acesso à Universidade - O programa atua através de três eixos: capacitação continuada, palestras e oficinas em escolas públicas de Porto Alegre e região metropolitana e Cursinho Pré-Vestibular Popular (gratuito) na Escola Municipal Liberato Salzano. Abrange em torno de 500 alunos.

UFRGS Portas Abertas	Evento anual que conta com um dia no ano. O Programa integra Universidade e comunidade e mostra aos futuros alunos o que faz em ensino, pesquisa e extensão. O evento é gratuito e aberto a todos os interessados.
PEAC	Projeto Educacional Alternativa Cidadã - é um projeto de educação popular voltado à comunidade. Seu principal objetivo é preparar jovens para o vestibular, de forma gratuita.
Patás Dadas	Associação sem fins lucrativos, nasceu de um projeto de voluntários na UFRGS, que conta com voluntários. O Patás Dadas tem o objetivo de resgatar animais em situação de abandono, proporcionando o atendimento veterinário necessário até estarem prontos para a adoção, buscando conscientizar a população da importância da adoção responsável.
SAJU	Projeto de Assistência Jurídica Universitária. Sua finalidade precípua é contar com o auxílio de acadêmicos do curso de Direito, na assistência jurídica, gratuita para a população Abrange demandas oriundas da população baixa renda que não tem condições de pagar por um atendimento de qualidade.
ATUT	O projeto “ATUT: Reciclando vidas com inclusão social” é uma parceria da AGERP, Agência Experimental de Relações Públicas da UFRGS, com a ATUT, associação que visa utilizar a reciclagem como forma de terapia para os pacientes do Hospital Psiquiátrico São Pedro.
Projetos coordenados pela Coordenadoria de Sistema de Gestão Ambiental –SGA	
GTRQ	Centro de Gestão e Tratamento de Resíduos Químicos
SPR	Segurança e Proteção Radiológica - Objetiva a proteção radiológica para preparo, uso e manuseio de fontes radioativas em aplicações de ensino e pesquisa.
GRB	Gestão de Resíduos Biológicos- Objetiva organizar a segregação e o recolhimento de resíduos biológicos de grande diversidade, devido às suas atividades de ensino e pesquisa. Eles são considerados perigosos ao ambiente e à saúde e devem ser manejados e destinados de forma diferenciada. Esse documento, que dita as regras para o manejo de todos os resíduos dessa categoria, incluindo os biológicos, é necessário para a adequação da UFRGS à legislação.
Coleta Seletiva	Coleta Seletiva- Tem como principais finalidades da coleta seletiva são: a destinação dos resíduos segregados para locais ambientalmente corretos e a facilitação da prática da reciclagem.
GRC	Gestão de Resíduos Compostáveis - a fabricação de húmus funciona como retenção de água e nutrientes, agindo, assim, como uma esponja e possibilitando que as raízes utilizem água e nutrientes mais facilmente. Além disso, melhoram a estrutura do solo e diminuem a erosão causada pelas chuvas
Licenças Ambientais	Licenças Especiais e Laudos Ambientais- objetiva o regramento dos procedimentos visando a realização de poda e remoção vegetal nos Campi da UFRGS.
Compras Ecoeficientes	Compras Ecoeficientes - tem por finalidade a prática da adoção de critérios de sustentabilidade ambiental em licitações nos órgãos públicos e que se dê prioridade a licitações por via eletrônica, analisando o ciclo de vida, eficiência, logística reversa e forma de descarte, menos agressiva ao meio ambiente.
GRH	Gestão de Recursos Hídricos- projeto que tem o intuito de proteger os recursos hídricos. Procurar o equilíbrio do triângulo: recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos financeiros; Ter sistemas de informação adequados e Garantir a confiabilidade dos dados e informações; Desenvolver os novos projetos de edificações, de modo que contemplem a sustentabilidade dos recursos naturais; Conscientizar e comprometer a comunidade universitária para o uso racional da água.
Uso Racional de Água	Uso Racional de Água- Cadastrar todas as redes de água existentes; Individualizar a medição de água dos prédios; Reduzir as perdas e o desperdício de água; Atuar em parceria com empresas concessionárias de água e em parceria com empresas privadas, que desenvolvam e/ou forneçam equipamentos compatíveis com o projeto;
Uso Racional de Energia	Uso Racional de Energia- objetiva diminuir o impacto ambiental da Universidade no que tange ao desperdício de energia.
Edificações Sustentáveis	Edificações Sustentáveis- projeto objetiva a construção de obras com materiais sustentáveis, que não agriam o meio ambiente.

Qualidade do Ar	Qualidade do Ar
Biossegurança	Biossegurança- projeto tem a finalidade de informar sobre práticas em laboratórios, impedindo riscos.
Gestão Ambiental de Rus	Gestão Ambiental de Rus
Morro Santana	Unidade de Conservação Morro Santana- objetiva proteger o ambiente natural do Morro Santana.
Gestão de Riscos de Desastres	Gestão de Riscos de Desastres - ampliar as estratégias de respostas, fazer acordos que possam melhorar as potencialidades locais para uma gestão integral de riscos de desastres a partir das comunidades que se atua.
Ações no Hospital de Clínicas Veterinário	
Acupuntura Veterinária	Ação de extensão, de Acupuntura Veterinária. Procura disponibilizar atendimento especializado para comunidade, as consultas são organizadas em um turno por semana de forma que os pacientes são agendados e consultados conforme a disponibilidade de horários, sendo atendidos semanalmente até receber alta médica.
Núcleo de Conservação e Reabilitação de Animais Silvestres – PRESERVAS	Atua nas seguintes ações: Atendimento clínico-cirúrgico de Selvagens do zoológicos e criadouros; Atendimento aos animais de projetos de recuperação de áreas de alagamento de hidrelétricas; Atendimentos de ONGs que visam em recuperação e reabilitação de animais Silvestres; Educação ambiental com palestras e trabalhos sociais; Promoção de conhecimentos técnicos biológicos e veterinários na área de atuação; Atendimento veterinário ao CECLIMAR; Promoção de estágios a acadêmicos que têm interesse na área.
Serviço de Analgesia e Controle da Dor	Objetiva as ações de: Avaliar e dar suporte aos animais atendidos no HCV-UFRGS com processos dolorosos envolvidos, orientando veterinários e proprietários quanto ao manejo adequado desses animais, para que estes tenham melhoria na qualidade de vida, assim como modificar possíveis condutas terapêuticas de sub ou de super-dosagem de fármacos, visando uma recuperação mais rápida do paciente. Promover encontros em forma de seminários, discussão de artigos e relatos de caso para a atualização de conceitos, técnicas e fármacos utilizados na área de analgesia e controle da dor em pequenos animais de estudantes de graduação e pós-graduação em medicina veterinária, profissionais, professores e indivíduos de uma maneira geral atuantes na área; Complementar informações referentes à prevenção e tratamento da dor nos pequenos animais; Promover a discussão de aspectos éticos na prevenção, tratamento e controle da dor em pequenos animais, e da sua importância na manutenção da saúde e bem-estar desses indivíduos; Procurar promover interesse acadêmico no desenvolvimento de metodologias e pesquisas científicas que venham a contribuir com a experimentação na área; Promover o desenvolvimento de uma nova linha de pesquisa na instituição promotora do evento, contribuindo para o desenvolvimento do caráter científico, tecnológico e inovador.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em dados obtidos pelo site institucional e pelos entrevistados, 2019.

Além de todos esses projetos e ações que estão acontecendo na UFRGS, há 4 programas, coordenados pela Assessoria de Gestão Ambiental. São eles:

1) Avaliação de Aspectos e Impactos Ambientais dos Espaços Físicos da UFRGS – responsável pela Avaliação de Aspectos e Impactos Ambientais dos Espaços Físicos da UFRGS; dos aspectos e impactos ambientais dos prédios da Universidade, com a utilização da ferramenta de gestão LAIA (Levantamento de Aspectos e Impactos Ambientais), que examina a ocorrência

das causas potenciais em todos os espaços físicos e recomenda ações corretivas, visando à redução desses impactos.

2) Certificação Ambiental dos Espaços Físicos da UFRGS – cuida da aplicação de normas e requisitos legais a laboratórios, salas e demais espaços físicos da UFRGS.

3) Educação Ambiental – trata da difusão de conhecimentos sobre o ambiente, visando à formação de indivíduos capazes de compreender o mundo e de agir nele de forma crítica e coerente. Dentro do programa foram criados 3 projetos a saber:

A) As Questões Ambientais - Divulgação de seus Aspectos Científicos e Tecnológicos

Em 2009, foi criado o Projeto de Educação Ambiental que beneficia duas escolas municipais de Viamão. Aulas e atividades extra-classe são ministradas por bolsistas da CGA para turmas do Ensino Fundamental. O objetivo é divulgar à comunidade da Vila Santa Isabel, os aspectos cotidianos que influenciam o ambiente, auxiliando-a a desenvolver suas próprias alternativas para as ações de degradação ambiental. Objetivando uma melhor sistematização do ensino, as aulas são divididas em cinco assuntos principais: resíduos sólidos, recursos hídricos, qualidade do ar, biodiversidade e alimentação saudável.

B) Cursos de capacitação em Gestão Ambiental - Desde 2005, a UFRGS tem oferecido Cursos de Capacitação em Gestão Ambiental aos servidores da Universidade. As três primeiras edições foram realizadas pela SUINFRA (com apoio do Grupo Interdisciplinar de Gestão Ambiental - GIGA) em parceria com a então Pró-reitoria de Recursos Humanos. A quarta e a quinta edições foram feitas pela CGA em parceria com a Pró-reitoria de Extensão. E, desde a sexta, por essa Coordenadoria, em parceria com a PROGESP. Abrange técnicos e terceirizados.

C) Núcleo de Estudos em Educação Ambiental (NEEA) - Objetivos: - Ampliar a formação acadêmica, oferecendo subsídios metodológicos e teóricos para uma compreensão integrada e ações concretas no campo da Educação Ambiental. - Problematizar a evolução histórica do pensamento humano, em sua relação com os seres não-humanos do planeta e suas consequências éticas. - Favorecer o desenvolvimento de uma postura inclusive através da prática da construção de pesquisas. - Estimular o trabalho coletivo em instituições educativas e em incentivar a inclusão de seus diferentes aspectos para uma vida mais saudável, através da participação comunitária.

4) Licenciamento Ambiental - Programa realizado em parceria com a SUINFRA que visa à obtenção de licenças ambientais para a construção e a operação de diferentes atividades nos *Campi* da UFRGS.

No que se refere ao uso racional de água e energia, a UFRGS criou as etiquetas de conscientização para a luz, monitores e água. As etiquetas são avisos sobre ações como desligar

a luz, uso consciente de água nas torneiras e uso de computadores. Na figura 18 a seguir mostra uma etiqueta de conscientização de racionamento.

Figura 18: Fotografia de Etiqueta de Racionamento de Energia Elétrica



Fonte: UFRGS (2018).

A figura 18 mostra uma etiqueta de conscientização de energia elétrica na UFRGS.

Sobre gestão ambiental dentro do PDI da UFRGS, o documento diz o seguinte: na área da Gestão Ambiental, a atuação da UFRGS concretiza-se através de ações internas e externas, no sentido de aumentar a sustentabilidade de seu funcionamento. Pretende-se estabelecer um sistema de certificação ambiental, estruturar o licenciamento ambiental, diagnosticar e monitorar os índices de impacto ambiental, racionalizar o uso de material de consumo e otimizar o sistema de gerenciamento de resíduos recicláveis e não recicláveis da Universidade. Pretende-se também manter o Programa de Educação Ambiental, baseado na capacitação do quadro de gestores ambientais das unidades universitárias e exigir a capacitação dos trabalhadores terceirizados pelas empresas contratadas. (SGA-UFRGS).

Outra informação importante a acrescentar é a participação da UFRGS no programa A3P - Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, e tem como principal objetivo sensibilizar os gestores públicos para as questões ambientais, estimulando-os a incorporarem princípios e critérios de gestão ambiental em suas atividades administrativas cotidianas. A agenda interliga todas as instituições públicas, têm o propósito de manter um canal de comunicação permanente para promover o intercâmbio técnico, difundir informações sobre temas relevantes à agenda, sistematizar dados e informações sobre o desempenho ambiental dos órgãos, incentivar e promover programas de formação e mudanças organizacionais, permitindo a troca de experiências.

A adesão à A3P não é obrigatória, fica a cargo da instituição querer participar ou não. Porém, como o Governo Federal possui um papel estratégico na revisão dos padrões de

produção e consumo e na adoção de novos referenciais em busca da sustentabilidade socioambiental, optar por fazer parte dessa agenda, se transforma numa forma de captar ações e resultados, por meio da adoção de ações que promovam o uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos, o manejo adequado e a diminuição do volume de resíduos gerados, ações de licitação sustentável/compras verdes e ainda ao processo de formação continuada dos servidores públicos.

A UFRGS vê a A3P como uma ferramenta para revisar as ações socioambientais que a instituição se propôs a cumprir.

4.2.8 Considerações do 2º caso – Sustentabilidade no PDI da UFRGS

Nesta etapa da pesquisa, estão as considerações dos resultados das análises da Unidade B e complementado aos objetivos propostos para o 2º caso.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das IESs, neste caso, substituímos as “instituições “pela UFRGS. Os resultados na análise das entrevistas, observações, fotos, complementadas com a parte documental, fornecida pela instituição, possibilitam identificar a sustentabilidade como um evento importante, palpável e necessário a universidade. A sustentabilidade, no caso da UFRGS é apresentada em três grandes objetivos no PDI.

Verificando o último PDI, anterior ao atual 2016- 2026, datado na época em que as informações foram obtidas, nota-se uma evolução na versão posterior, como a ampliação dos princípios originais, tendo sido incluídos a Diversidade, a Sustentabilidade, o Compromisso Social e a Ética, que no anterior não tinha este acréscimo. A sustentabilidade tornou-se mais ampla, estando em três grandes objetivos estratégicos, isto é, está estendida na maioria das ações do PDI, haja visto que são 4 grandes objetivos (eixos) no PDI, formando metas transversais que atendem de modo geral todas as estratégias. A universidade cobra revisões sistemáticas a cada 4 meses, e tem como finalidade acompanhar passo a passo o desenrolar das ações, analisar os resultados, ver como o desenvolvimento pode ser contínuo. Comparando o PDI, com as informações oriundas das entrevistas e com o último relatório de gestão, que traz todo o resumo do que foi realizado durante o ano anterior, pode-se concluir que os objetivos direcionadores deste estudo, tem conclusão, como se lê a seguir.

Os objetivos específicos obtiveram os seguintes resultados, como se vê abaixo.

O primeiro foi analisar no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRGS, as dimensões que se refere a Sustentabilidade e seus indicadores. As três dimensões, social, econômica e ambiental estão definidas no PDI. As interpretações foram baseadas no conceito Triple Bottom Line, onde se traduz o tripé da sustentabilidade por resultados ambientais, sociais e econômicos. A dimensão social está inserida dentro do objetivo estratégico 3 - de Impacto Social: que tem por finalidade, aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade). De acordo com os entrevistados e com a parte documental, há concordância de que sustentabilidade social está no planejamento e na prática da instituição. A maioria dos entrevistados apontaram crescimento das ações de cunho social dentro da comunidade universitária e no último relatório de gestão, consta iniciativas com resultados positivos. Os indicadores que medem os resultados, são projetos de extensão que definem as metas para diminuição do impacto social.

A sustentabilidade ambiental, por meio do sistema de gestão ambiental, que se encontra dentro do Objetivo Estratégico Organizacional 4, por meio da gestão de sustentabilidade. A sustentabilidade ambiental na UFRGS tem o apoio da A3P e suas iniciativas convergem com ações da gestão de resíduos sólidos, manejo de vegetação, desenvolvimento de programas de monitoramento de fauna, contratação de serviços e materiais com parâmetros sustentáveis, apoio na obtenção de autorizações para pesquisa, fiscalização do Serviço de Radioproteção, bem como a coordenação do Licenciamento Ambiental das atividades da Universidade.

A UFRGS vem colocando diretrizes e parâmetros de sustentabilidade ambiental em seus processos licitatórios, sejam de obras, como a obrigatoriedade de certificado de origem das madeiras e de elaboração e execução de Planos de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil, bem como de serviços, com a exigência de apresentar cópia das Licenças de Operação do transportador e do destino final dos diferentes tipos de resíduos gerados pela prestação dos serviços. Os indicadores, neste caso, estão em 4 programas que a Assessoria de Gestão Ambiental criou, e por meio deles, é feita a análise de resultados dos mesmos.

Entretanto, ainda é preciso aperfeiçoar alguns pontos aprimorados, como o desenvolvimento de uma nova cultura comportamental por parte da comunidade acadêmica, desde a correta segregação dos resíduos, até mudanças de hábitos cotidianas e simples, que devem ser incorporadas nos indivíduos, de modo geral. Sabe-se que a busca pela sustentabilidade na gestão é um processo permanente, de melhoria contínua e que depende do comprometimento de todos, para que se possa evoluir sócio ambientalmente.

A dimensão econômica da instituição, também se encontra presente dentro do Objetivo Organizacional, e por meio do orçamento anual, o planejamento é revisado para que esteja de acordo com estes recursos. Também são aportados ainda recursos de convênios com instituições de fomento à pesquisa e de emendas, apresentadas pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

A sustentabilidade financeira é alcançada pelo planejamento anual, na medida em que se busca o equilíbrio entre receitas e despesas, provendo o melhor para a Universidade, garantindo assim a continuidade da oferta de educação superior, o que vem ao encontro da responsabilidade e compromisso da Instituição. Assim, através do planejamento e da captação de recursos, busca-se minimizar as restrições orçamentárias, no sentido de disponibilizar as verbas necessárias para o atendimento às demandas de manutenção da UFRGS, sempre visando à eficiência e eficácia na utilização dos recursos. Este esforço possibilita o desenvolvimento das atividades fins da Instituição, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, bem como a assistência estudantil, que prioriza o acesso, a inclusão e a permanência do aluno em sala de aula. Os indicadores usados para monitorar e avaliar o desempenho da UFRGS são aqueles vinculados aos Processos ou Ações/Projetos das Unidades. A comparação ou avaliação que é procedida é aquela que confronta a meta planejada com a meta efetivamente executada.

A transversalidade é característica presente nos 4 grandes Objetivos Estratégicos, e tem como foco, ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional, desenvolvendo a gestão nas áreas: organizacional, pessoas, sustentabilidade, comunicação e infraestrutura e serviços.

O segundo objetivo consiste em identificar as ações de sustentabilidade dentro da UFRGS e quais os resultados dessas ações. Aqui as ações são diversas e seguem o mesmo padrão de transversalidade. Temos ações envolvendo projetos, como ações cotidianas que somando os resultados, ao final, pode se antever um progresso contínuo, não acelerado, mas que induz a comunidade, aos poucos ir se moldando aos novos hábitos e padrões.

As ações na UFRGS são mais consistentes em campanhas que estimulam uso consciente de energia elétrica e água, na coleta seletiva e compostagem, na substituição dos copos descartáveis nos RUs e demais unidades da universidade, na substituição das lâmpadas fluorescentes em LEDs, mudanças nos hábitos de desligar o computador, nos intervalos de almoço, evitando gasto desnecessário de energia, desligar o ar condicionado e a luz, quando

não está sendo usado, revitalização das áreas verdes, no entorno dos prédios onde a instituição atua, estações de bicicletas para os alunos.

A UFRGS conta com o apoio da A3P, e isso inclui licitações sustentáveis, logística reversa, e além disso, a implantação do SEI – Sistema Eletrônico de Informação, que viabiliza agilidade nos processos, com diminuição considerável no consumo de papel, impactando na menor quantidade de impressões.

Outros exemplos, envolvem as reuniões que dependem de viagens. O uso de web conferencia é bastante incentivado, evitando assim, o uso desnecessário da frota, consequentemente economia de combustível, diminuição do desgaste dos veículos, e ganho de tempo entre as agendas, vencendo distancias. As verbas utilizadas como diárias, também podem ser redirecionadas para outros fins, dentro da universidade.

Outro avanço significativo de ações é o Centro de Gestão e Tratamento de Resíduos Químicos, que trata de resíduos perigosos, que viabiliza a coleta de lixo, proveniente dos laboratórios.

Todas essas ações foram um conjunto efetivo de demandas que exigem formalização, integração funcional e empenho daqueles que formam a comunidade acadêmica. Uma saída inteligente é a institucionalização dessas ações, dentro do PDI, por parte da gestão.

Os resultados dessas ações são mudanças de comportamento em relação a sustentabilidade, respeito pelas atividades meio, melhoria continua dentro do contexto social, ambiental e econômico. São ações significativas para uma universidade que precisa manter e melhorar seu lugar no rankingamento mundial de universidade sustentável, é uma responsabilidade e um dever para com a sua comunidade.

O terceiro objetivo específico trata da análise de projetos sustentáveis, aplicados na teoria e na prática.

O maior projeto é o próprio PDI, organizado de modo singular onde os projetos em termos gerais foram substituídos por objetivos táticos. Teoricamente a composição do PDI é matricial: 4 grandes objetivos subdivididos em 16 objetivos táticos, que por sua vez, foram desdobrados em 97 ações.

De modo particular, a sustentabilidade é representada pelos 4 programas e 16 projetos coordenados pela Assessoria de Gestão Ambiental. Esses programas e ações têm como metas a educação ambiental, a certificação, o impacto ambiental e as licenças ambientais. Os projetos trabalham nesse entorno.

Conforme o dado analisado por meio do PDI, do Relatório de Gestão e pelo desenvolvimento das respostas nas entrevistas, conclui-se que há um alinhamento entre os dois polos: teoria e prática. No que se refere a certificação e as licenças ambientais, é fundamental que tenha resultados significativos, pois é inviável para a instituição manter o sistema de gestão ambiental, se não tiver conseguido manter estes programas e ações.

Na teoria, dentro do PDI, os projetos encontrados condizem com o relatório de gestão, que é auditado, antes de ser publicado. De acordo com o mesmo, na área de sustentabilidade há 07 programas sendo executados: o Plano de Logística Sustentável, que exige logística reversa por parte dos fornecedores, e compra de matérias ambientalmente corretos. Devido a participação na Agenda Ambiental, esse já é um passo dado, pois os contratos e licitações devem ser sustentáveis; a utilização do SEI, pela universidade, impacta no menor custo e uso de papel; o desenvolvimento de um aplicativo que mede o gasto de energia elétrica em cada unidade, já é realidade e está em plena execução, permitindo fazer controle, pois a energia elétrica é uma das maiores despesas da universidade; a coleta seletiva que já faz parte do cotidiano da comunidade universitária; a obra de uma subestação de energia elétrica no Campus Vale, está sendo concluída e , trará economia de no mínimo 50%, na previsão da SUINFRA.

De acordo com os dados apurados nas entrevistas, e comparando com o PDI, pode-se afirmar que há um alinhamento entre a teoria e a prática. Embora, os projetos não estejam concluídos, pois estão delineados a longo prazo, há andamento dessas iniciativas. Como a UFRGS é associada como universidade sustentável, acredita-se que projetos de melhoria continua tendem a crescer dentro da Universidade e se expandam, já que a internacionalização é uma das metas a serem mantidas pela instituição. E se a UFRGS conseguir trabalhar a sustentabilidade de forma internacional em outras universidades, novas técnicas podem ser compartilhadas e desenvolvidas. O reconhecimento de ideias que contribuam para o meio ambiente servirá como incentivo e disseminação para outras instituições e eleva o nome da universidade e conseqüentemente a região, o país, onde está localizada.

4.3 Conclusão dos Resultados da Pesquisa Documental

Nesta seção estão apresentados os dados referentes aos resultados da pesquisa. Inicialmente, apresentam-se os resultados da pesquisa documental que consiste na apresentação de dados referentes ao PDI e da sustentabilidade explícita no documento, nas duas universidades. Após, apresentam-se os objetivos propostos com suas respectivas interpretações.

4.3.1 Identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das Instituições de Ensino Superior

A presença da sustentabilidade dentro do PDI das universidades está teoricamente representada nos eixos e temas estratégicos, com variação do termo colocado em cada instituição. No caso da FURG, a sustentabilidade surge num eixo próprio, destinado a ações e projetos na área de meio ambiente. Já na UFRGS, o PDI, apresenta a sustentabilidade em três grandes temas estratégicos, e seu caráter socioambiental aparece em diversos objetivos espalhados em todo o documento. Além disso, os resultados dessas ações, são cobrados e apresentados no Relatório de Gestão, anualmente.

Em concordância, ambos PDI das duas universidades estão vigentes, e seguem as normativas do MEC. A visão das instituições está bem definida, e tem em comum a busca pela excelência na educação, já na missão, as duas universidades objetivam dentro da sociedade, a referência nacional e internacional. Elas estão buscando a formação de profissionais com foco na excelência e no conhecimento, procurando tornar-se referência nos contextos regionais, nacional e/ou internacional, buscando o desenvolvimento da produção científica e atribuindo destaque às questões de sustentabilidade e qualidade, entre outros aspectos. Também buscam ser referência na comunidade científica internacional, comprometendo-se com a excelência na produção do conhecimento, atuando de forma democrática e sustentável e promovendo o desenvolvimento tecnológico, cultural e social.

A filosofia da FURG também é similar a alguns princípios da UFRGS. As duas universidades acreditam que deve haver um compromisso com as questões socioambientais, com discussão aberta a comunidade, além do desenvolvimento de políticas públicas, que tenham como beneficiários, não só a universidade, e sim, que possa atingir as camadas mais vulneráveis da sociedade. No que tange a inovação, ambas buscam desenvolvimento de tecnologias que possam trazer melhoria para a disseminação de conhecimento. A criação e manutenção de programas e projetos para preservação do meio ambiente, também é uma preocupação com o meio ambiente, inerente as duas universidades. Apesar de apresentarem estruturas diferentes, a finalidade de

alcançar desenvolvimento social, humano e sustentável, é a mesma. As propostas dentro do PDI das universidades têm projeções semelhantes e as estratégias tendem a ser mecanismos que impulsionem o desenvolvimento da educação.

Na prática, a sustentabilidade dentro dos documentos de ambas universidades, se torna visível, quando da adesão da A3P, exige medidas e ações para que sua permanência dentro do programa continue. Essas medidas possibilitam ver a teoria tornar-se mais tangível, com contornos um pouco tímidos de indícios de sustentabilidade, porém que estejam tomando forma. Devido a estrutura das universidades serem distintas, cada uma, ao seu modo apresenta traços de sustentabilidade. A FURG, por ser localizada numa região costeira, e ter como foco, a preservação oceânica costeira e sua estrutura estar bem centralizada, com apenas 3 campi, a absorção dos conceitos de sustentabilidade são de modo mais plano e consegue atingir toda a estrutura que foi construída de acordo com os padrões considerados para que se possa preservar e compensar as áreas onde a universidade exerce suas atividades.

Na UFRGS, a situação difere da FURG, pois a estrutura da universidade é espalhada em diversos prédios antigos dentro da cidade, e essas construções, na grande maioria, são patrimônio histórico e isso dificulta fazer qualquer melhoria nas condições de infraestrutura. A sustentabilidade, no caso da UFRGS é apresentada em três grandes objetivos estratégicos, está estendida na maioria das ações do PDI.

A sustentabilidade tem característica transversal nas duas universidades. A transversalidade é apresentada tanto nos eixos quanto nos temas estratégicos. E teoricamente, no PDI de ambas, a sustentabilidade já é um conceito consolidado e na prática, este espaço está sendo preenchido de modo limitado.

4.3.2 Análises das dimensões de sustentabilidade encontradas e seus indicadores

As análises foram baseadas nas interpretações do conceito Triple Bottom Line, de Elkington, onde se traduz o tripé da sustentabilidade por resultados ambientais, sociais e econômicos. Conclui-se que as três dimensões, social, econômica e ambiental são bem presentes, dentro do PDI, das duas universidades. Na FURG, as dimensões ficam claras, quando é verificado os eixos criados dentro do PDI. O sistema de gestão ambiental, criado dentro do eixo X, determina a dimensão ambiental, que tem dois objetivos e catorze estratégias, as quais são incumbidas de atender os compromissos de qualidade ambiental em todos os campi da FURG e manter todos os processos transversais à política de gestão ambiental e tem por indicadores, as metas que tem sua evolução acompanhada por comissões específicas, criadas pela Coordenadoria de Gestão ambiental.

Por ser exigência que a transversalidade esteja em todos os eixos, ela caracteriza a dimensão social como um aporte no ensino, pesquisa e extensão. Encontrada em todos os eixos, a dimensão social está concentrada no eixo V, da extensão, que trata da inclusão e responsabilidade social, com implantação de projetos e ações voltadas a comunidade interna e externa da FURG. Seus indicadores são avaliações que medem os resultados e propõem novas adequações, quando necessário.

A dimensão econômica é encontrada na forma de custeio, no eixo XII, onde contemplam um conjunto de estratégias que visam o desenvolvimento regional, nacional e internacional, da universidade e também de captação de recursos extra orçamentários, ou seja, que não dependam do Governo Federal, mas sim, da busca de outras alternativas para o atendimento das necessidades financeiras. Aqui, os indicadores são a eficiência e a eficácia das ações.

No caso da UFRGS, as dimensões estão dispostas do seguinte modo: a dimensão social está inserida dentro do objetivo estratégico 3 - de Impacto Social: que tem por finalidade, aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade). De acordo com os entrevistados e com a parte documental, há concordância de que sustentabilidade social está no planejamento e na prática da instituição. A maioria dos entrevistados apontaram crescimento das ações de cunho social dentro da comunidade universitária e no último relatório de gestão, consta iniciativas com resultados positivos. Os indicadores que medem os resultados, são projetos de extensão que definem as metas para diminuição do impacto social.

A sustentabilidade ambiental, por meio do sistema de gestão ambiental, que se encontra dentro do Objetivo Estratégico Organizacional 4, por meio da gestão de sustentabilidade. A sustentabilidade ambiental na UFRGS tem o apoio da A3P e suas iniciativas convergem com ações da gestão de resíduos sólidos, manejo de vegetação, desenvolvimento de programas de monitoramento de fauna, contratação de serviços e materiais com parâmetros sustentáveis, apoio na obtenção de autorizações para pesquisa, fiscalização do Serviço de Radioproteção, bem como a coordenação do Licenciamento Ambiental das atividades da Universidade.

A UFRGS vem colocando diretrizes e parâmetros de sustentabilidade ambiental em seus processos licitatórios, sejam de obras, como a obrigatoriedade de certificado de origem das madeiras e de elaboração e execução de Planos de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil, bem como de serviços, com a exigência de apresentar cópia das Licenças de Operação do transportador e do destino final dos diferentes tipos de resíduos gerados pela prestação dos

serviços. Os indicadores, neste caso, estão em 4 programas que a Assessoria de Gestão Ambiental criou, e por meio deles, é feita a análise de resultados dos mesmos.

Contudo, ainda é preciso aperfeiçoar alguns pontos aprimorados, como o desenvolvimento de uma nova cultura comportamental por parte da comunidade acadêmica, desde a correta segregação dos resíduos, até mudanças de hábitos cotidianas e simples, que devem ser incorporadas nos indivíduos, de modo geral. Sabe-se que a busca pela sustentabilidade na gestão é um processo permanente, de melhoria contínua e que depende do comprometimento de todos, para que se possa evoluir sócio ambientalmente.

A dimensão econômica da instituição, também se encontra presente dentro do Objetivo Organizacional, e por meio do orçamento anual, o planejamento é revisado para que esteja de acordo com estes recursos. Também são aportados ainda recursos de convênios com instituições de fomento à pesquisa e de emendas, apresentadas pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES).

A sustentabilidade financeira é alcançada pelo planejamento anual, na medida em que se busca o equilíbrio entre receitas e despesas, provendo o melhor para a Universidade, garantindo assim a continuidade da oferta de educação superior, o que vem ao encontro da responsabilidade e compromisso da Instituição. Assim, através do planejamento e da captação de recursos, busca-se minimizar as restrições orçamentárias, no sentido de disponibilizar as verbas necessárias para o atendimento às demandas de manutenção da UFRGS, sempre visando à eficiência e eficácia na utilização dos recursos. Este esforço possibilita o desenvolvimento das atividades fins da Instituição, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, bem como a assistência estudantil, que prioriza o acesso, a inclusão e a permanência do aluno em sala de aula. Os indicadores usados para monitorar e avaliar o desempenho da UFRGS são aqueles vinculados aos Processos ou Ações/Projetos das Unidades. A comparação ou avaliação que é procedida é aquela que confronta a meta planejada com a meta efetivamente executada.

A transversalidade é característica presente nos 4 grandes Objetivos Estratégicos, e tem como foco, ampliar e aperfeiçoar as práticas de governança institucional, desenvolvendo a gestão nas áreas: organizacional, pessoas, sustentabilidade, comunicação e infraestrutura e serviços.

4.3.3 Identificar as ações de sustentabilidade dentro das Universidades e seus resultados

Na FURG as ações são transversais e envolvem projetos, que somando os resultados, ao final, pode se antever um progresso contínuo, não acelerado, mas que induz a comunidade, aos poucos ir se moldando a novos conceitos e realidades.

Essas ações podem ser vistas no uso controlado de impressões, instalação de torneiras com sensor, para controle do uso racional da água, reaproveitamento de água da chuva para uso nas descargas, execução arquitetônica que contribua para essa captação de água, substituição de lâmpadas fluorescente por LED, uso de luz natural, devido à quantidade de aberturas existentes nos prédios, reciclagem de materiais que são utilizados em outras, reaproveitamento de material inorgânico, transformado em compostagem, e conseqüentemente, acaba servindo como adubo no processo de arborização da área delimitada. Também são visíveis, na compra de pilhas e baterias, mediante logística sustentável.

Na aquisição de equipamentos de tecnologia assistiva, que facilitam o acompanhamento de pessoas, portadoras de necessidades especiais, na universidade. Essas tecnologias adquiridas ampliam as habilidades funcionais destas pessoas, auxilia na sua independência e inclusão. Nesse caso, acesso de livros em braile, que possibilitem a leitura e aprendizado, uso de teclado colmeia para driblar as dificuldades motoras nas mãos, cadeiras de rodas motorizadas para a mobilidade, leitores de tela para quem possui deficiência visual, software de acessibilidade, e aparelhos auditivos para surdez.

Outros exemplos, envolvem as reuniões que dependem de viagens. O uso de aplicativos, tipo web conferência e Skype são amplamente utilizados, evitando assim, o uso desnecessário da frota, conseqüentemente economia de combustível, diminuição do desgaste dos veículos, e ganho de tempo entre as agendas. As verbas utilizadas como diárias, também podem ser redirecionadas para outros fins, dentro da universidade.

Outro avanço significativo de ações que deram certo é a criação de uma UTR - unidade de tratamento de resíduos perigosos, dentro da FURG, que viabiliza a coleta de lixo, proveniente de laboratórios.

Todas essas ações foram um conjunto efetivo de demandas que exigem formalização, integração funcional e empenho daqueles que formam a comunidade acadêmica. Uma saída inteligente é a institucionalização dessas ações, dentro do PDI, por parte da gestão.

Os resultados dessas ações são mudanças de comportamento em relação a sustentabilidade, respeito pelas atividades meio, melhoria contínua dentro do contexto social, ambiental e econômico. São ações que levam o indivíduo a um comprometimento com a

universidade, com a comunidade como um todo e consigo mesmo. Uma mudança cultural, criada a partir de pequenas ações que a longo prazo, se tornaram significativas e auto sustentáveis. É uma construção que sendo vivida dia a dia, de olho nas metas estabelecidas e nos resultados posteriores a isso.

No caso da UFRGS, já há uma diversidade de ações e seguem o mesmo padrão de transversalidade. Tem ações envolvendo projetos, como ações cotidianas que somando os resultados, ao final, pode se antever um progresso contínuo, não acelerado, mas que induz a comunidade, aos poucos ir se moldando aos novos hábitos e padrões.

As ações na UFRGS são mais consistentes em campanhas que estimulam uso consciente de energia elétrica e água, na coleta seletiva e compostagem, na substituição dos copos descartáveis nos Rus e demais unidades da universidade, na substituição das lâmpadas fluorescentes em LEDs, mudanças nos hábitos de desligar o computador, nos intervalos de almoço, evitando gasto desnecessário de energia, desligar o ar condicionado e a luz, quando não está sendo usado, revitalização das áreas verdes, no entorno dos prédios onde a instituição atua, estações de bicicletas para os alunos.

A UFRGS conta com o apoio da A3P, e isso inclui licitações sustentáveis, logística reversa, e além disso, a implantação do SEI – Sistema Eletrônico de Informação, que viabiliza agilidade nos processos, com diminuição considerável no consumo de papel, impactando na menor quantidade de impressões.

O uso de web conferência é bastante incentivado em reuniões, evitando assim, o uso desnecessário da frota, conseqüentemente economia de combustível, diminuição do desgaste dos veículos, e ganho de tempo entre as agendas, vencendo distancias. As verbas utilizadas como diárias, também podem ser redirecionadas para outros fins, dentro da universidade.

O Centro de Gestão e Tratamento de Resíduos Químicos, que trata de resíduos perigosos, que viabiliza a coleta de lixo, proveniente dos laboratórios é outra ação vigente. Todas essas ações foram um conjunto efetivo de demandas que exigem formalização, integração funcional e empenho daqueles que formam a comunidade acadêmica. Uma saída inteligente é a institucionalização dessas ações, dentro do PDI, por parte da gestão.

Os resultados dessas ações são mudanças de comportamento em relação a sustentabilidade, respeito pelas atividades meio, melhoria contínua dentro do contexto social, ambiental e econômico. São ações significativas para uma universidade que precisa manter e

melhorar seu lugar no ranqueamento mundial de universidade sustentável, é uma responsabilidade e um dever para com a sua comunidade.

Os programas e projetos são uma forma de operacionalizar o conhecimento dentro e fora das universidades.

4.3.4 Análise de como os projetos destinados a Sustentabilidade são aplicados na teoria e prática

Na FURG, teoricamente dentro do último PDI, foram encontrados 32 projetos institucionais, incluindo temas gerais. Referenciando estes projetos com os que foram encontrados via pesquisa no site institucional e daqueles citados pelos entrevistados, pode-se afirmar que na prática, os projetos de cunho institucional, não estão alinhados. Com exceção de seis projetos que podem ser comparados na sua prática e podem ser verificados, os outros ainda estão na fase teórica, talvez com algum andamento, mas nada que possa ser classificado como concreto. Estão mais para estratégias propostas e que ao longo do percurso, podem se tornar reais. Porém, na área sustentável, há dois projetos dentro do PDI, que foram executados na prática e estão sendo mantidos. Depois de ter sido feita avaliação do que foi proposto com o que foi cumprido, os objetivos foram revalidados com acréscimo de melhorias para o novo PDI, que está vigente a partir de 2019.

Na UFRGS, o PDI é organizado de modo singular onde os projetos em termos gerais foram substituídos por objetivos táticos. Teoricamente a composição do PDI é matricial: 4 grandes objetivos subdivididos em 16 objetivos táticos, que por sua vez, foram desdobrados em 97 ações.

De modo particular, a sustentabilidade é representada pelos 4 programas e 16 projetos coordenados pela Assessoria de Gestão Ambiental. Esses programas e ações têm como metas a educação ambiental, a certificação, o impacto ambiental e as licenças ambientais. Os projetos trabalham nesse entorno.

Conforme o dado analisado por meio do PDI, do Relatório de Gestão e pelo desenvolvimento das respostas nas entrevistas, conclui-se que há um alinhamento entre os dois polos: teoria e prática. No que se refere a certificação e as licenças ambientais, é fundamental que tenha resultados significativos, pois é inviável para a instituição manter o sistema de gestão ambiental, se não tiver conseguido manter estes programas e ações.

Na teoria, dentro do PDI, os projetos encontrados condizem com o relatório de gestão, que é auditado, antes de ser publicado. De acordo com o mesmo, na área de sustentabilidade há 07 programas sendo executados: o Plano de Logística Sustentável, que exige logística reversa por parte dos fornecedores, e compra de matérias ambientalmente corretos. Devido a participação na Agenda Ambiental, esse já é um passo dado, pois os contratos e licitações devem ser sustentáveis; a utilização do SEI, pela universidade, impacta no menor custo e uso de papel; o desenvolvimento de um aplicativo que mede o gasto de energia elétrica em cada unidade, já é realidade e está em plena execução, permitindo fazer controle dos gastos com energia elétrica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar a sustentabilidade de modo teórico e prático dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional, que é o documento direcionador das universidades. É o documento que representa o planejamento estratégico de uma instituição. Neste estudo foram pesquisadas as concepções dos gestores e técnicos das universidades, sobre o tema e os procedimentos adotados para a promoção da sustentabilidade, não só dentro do PDI, e sim, que ultrapasse e adquira forma real nas comunidades universitárias.

As questões ambientais nas duas IES procuram movimentar atividades e ações voltadas para a gestão sustentável no âmbito da universidade. Mesmo tendo que cumprir minimamente as exigências legais, percebe-se a abnegação dos gestores como característica peculiar e vontade explícita de que os projetos deem certo. A idealização dos departamentos de gestão ambiental foi uma decisão espontânea, sem pressões externas que obrigassem as IES a incorporar esses princípios em suas atividades.

As IES protagonizam campanhas educativas voltadas para o consumo consciente, entre elas destacam-se os procedimentos preventivos para a redução dos resíduos através de coleta seletiva e reciclagem de resíduos sólidos.

É oportuno mencionar que o sucesso da implantação de um sistema de gestão de resíduos nos campi depende, sobretudo, da conscientização da comunidade acadêmica. Ela deve estar bem informada sobre o que de positivo suas atitudes e mudança de conduta trazem, direta ou indiretamente, a eles, ao campus e a todo o entorno social. Para atual realidade das duas IES, essa conscientização se configura como maior problema. Mudar a cultura preestabelecida de sociedade hegemonicamente não ecológica não é tarefa simples, sendo necessário transpor o grande desafio incorporar uma mudança de hábitos e valores no cotidiano das pessoas que fazem parte da universidade.

Em termos de planejamento, as IES têm concepção de sustentabilidade ambiental coerente, porém, nem tão condizente com a proposta nos seus documentos institucionais. Muito embora não se tenha pretensão de fazer análise comparativa entre as IES, é oportuno destacar que a instituição A está à frente da instituição B, podendo-se atribuir esse fato a FURG ser uma universidade mais jovem e ter iniciado sua base numa localização propícia a sua vocação ambiental que é pioneira nos ecossistemas costeiros e oceânicos, ou talvez ao fato de que grande parte dos seus cursos e estrutura são concentradas num único campus. Além disso tem como prioridade compensar as áreas construídas, com preservação do entorno dos campi e também

da área litorânea onde estão localizadas. No caso da Universidade B, há dificuldade de trabalhar um processo semelhante, devido as condições de estruturas serem mais antigas, não permitindo melhorias no ambiente, e existe o agravante dos cursos estarem locados em prédios centrais, já construídos, dentro de uma cidade maior. A exceção fica com o Campus Vale, que possui área preservada por se encontrar localizado em área mais afastada da cidade e possuir características mais condizentes com a prática de preservação.

Para as duas IES, as questões relativas à sustentabilidade ambiental estão alojadas na gestão ambiental. Para a concretização dos programas e projetos se tornarem reais, não é somente a dificuldade de verbas para ações e práticas ambientais, mas também o comprometimento da comunidade acadêmica. E essa realidade independe de quaisquer das duas universidades, pois é necessário que haja uma significativa aceitação por parte da comunidade, sobre pequenas práticas e ações que qualquer um pode tomar para si e fazer habitualmente em seu setor de trabalho e estender até seus lares.

A similaridade apresentada nas duas universidades, mostra que é preciso empoderamento da discussão ambiental nos cursos e nas atividades cotidianas de toda comunidade universitária.

As duas IES assumem, como parte dos seus objetivos, compromissos com uma formação crítica e reflexiva no que diz respeito os aspectos ambientais, abordagem que precisa ser intensificada.

Todos os entrevistados da pesquisa reconhecem que são responsáveis diretos pelos impactos negativos provenientes de suas atuais e futuras atividades. Nessa perspectiva, buscou-se verificar se as universidades apresentam sustentabilidade, tal como é descrito no PDI, se o conceito ultrapassa a teoria e tem base prática.

Alguns entrevistados aliam as práticas sustentáveis a inúmeros aspectos que precisam ser revistos, entre eles as políticas institucionais, de ideias que deveriam ser institucionalizadas, para que nas próximas gestões, não haja perda de medidas consideradas de efeito. Contudo, esse ideal de transversalidade de todas as ações que introduza as temáticas ambientais de forma crítica e reflexiva em prol de soluções sustentáveis em todos os seus aspectos, ainda está longe de ser ideal.

Uma das ponderações dos entrevistados e que foi unânime, é a mudança cultural desde as pequenas ações até a educação ao longo da formação do indivíduo, pois isso representa recriar o modo de como é tratado o meio ambiente em seu conceito mais amplo e geral. Modificar uma cultura já estabelecida, leva tempo para que se conquiste uma mudança ecológica em todo o âmbito, socioeconômico.

Contudo o comprometimento com as práticas ambientalmente corretas é de decisão individual de cada ser humano e devem ser centradas no bem comum de toda a comunidade universitária, inclusive como forma de propagação ao ambiente externo à universidade.

A conclusão dos resultados permitiu a visualização nas IESs, em quais aspectos a sustentabilidade está presente e de que forma o planejamento estratégico está associado aos projetos e ações institucionalizados nas questões socioambientais.

Constatou-se que o planejamento estratégico nas IESs, são executados, por meio do PDI, que é o documento formal para projetos e ações pertinentes as metas que querem almejar. O estudo também possibilitou conhecer como duas universidades importantes no Rio Grande do Sul, reconhecidas pela qualidade de ensino, conduzem o processo de sustentabilidade em suas instituições, pois elas são responsáveis pela formação de milhares de profissionais. As universidades são incumbidas de transformar o pensamento de uma comunidade, de um país, em ações de desenvolvimento, de disseminação de ideias, e principalmente, encontrar meios de tornar um tema tão relevante e atemporal em questões que devem ser discutidas habitualmente.

As descobertas das ações que tratam de sustentabilidade devem servir de modelo para outras instituições possam direcionar suas ideias e motivações, principalmente aquelas que não tem experiência para a execução de planos que tratam a gestão com a sustentabilidade. Muitas ideias podem ser copiadas por outras instituições, aumentando assim, a manutenção e conservação do meio ambiente, a longo prazo e formando uma sociedade mais consciente da importância de ter um planejamento de práticas sustentáveis, iniciando pela educação.

Este estudo não esgotou todas as possibilidades de análise dos dados levantados, e não é sua intenção ser representativo da situação das IES brasileiras quanto às práticas de Sustentabilidade nas universidades brasileiras.. Contudo, pode contribuir para futuros trabalhos que considerem a adoção de práticas que englobem a conscientização dos indivíduos, que os mesmos, entendam que não necessariamente a falta de recursos financeiros pode inibir ações positivas a conservação do meio ambiente. Mas que uma mudança cultural pode fazer uma grande diferença, tanto na esfera socioambiental, como econômica. Que é possível projetar e alcançar novas possibilidades, a partir de ideias sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVARENGA, M. G. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. 2012. 147 f. Dissertação (Dissertação Mestrado). Universidade Federal de Lavras - UFLA, Minas Gerais – MG, 2012.

ANDES-SN - Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. **Últimas Notícias: Temer sanciona Orçamento de 2018 com mais de 40 vetos**. 2017. Disponível em: <http://www.andes.org.br/andes/print-ultimas-noticias.andes?id=8983> Acesso em: 15 jan. 2018.

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Analysis of Implantation Process of Enterprise Sustainability Rules: Study Of Case In The Beef Agro Industry. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, V. 10, N. 2. MAR./ABR. 2004.

AYRES, R.U. **Sustainability economics: Where do we stand?** *Ecological Economics*, v.67, n.2, p.281-310, 2008.

BARBIERI, J. C. **Educação ambiental e gestão ambiental na formação de um administrador: uma visão do quadro regulatório**. São Paulo: Ottoni, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. LDA, Lisboa, Portugal. 2011.

BARTELMUS, P. **Indicators of Sustainable Growth and Development – Linkage Integration and Policy Use**. Background Paper for Scientific Workshop on Indicators of Sustainable Development, Wuppertal, 15-17, november, 1995.

BOFF, L. **Sustentabilidade o que é e o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 5773**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf> Acesso em: 14 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> Acesso em: 14 jan. 2018.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração UFSM**, v. 5, n. edição especial, p. 633-650, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/7755> Acesso em: 14 jan. 2018.

CARS, M.; WEST, E.E. **Education for sustainable society: attainments and good practices in Sweden during the United Nations Decade for Education for Sustainable Development (UNDESD)**. Environment, Development and Sustainability, Springer, 2014 Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10668-014-9537-6> Acesso em: 16 jan.2018.

COLTRO, A., PAZZINI, E. S. F. **O Papel do Planejamento Estratégico em Uma Organização**. Caderno Profissional de Administração – UNIMEP, v.6, n.2, 2016.

COSTA, L.V. **Análise da Implementação do Planejamento em Universidades Públicas Federais: O caso da Universidade Federal do Pampa**. Santa Maria, 2014. Dissertação. 227.f (Dissertação de Mestrado em Administração) UFSM – Programa de Pós Graduação.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DOVERS, S.R.; HANDMER, J.W. **Uncertainty, sustainability and change**. Global Environmental Change, v.2, n.4, p.262-276, 1992.

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

FIORINO, D.J. Explaining national environmental performance: Approaches, evidence, and implications. **Policy Sciences**, v.44, n.4, p.367-389, 2011.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo. Editora Atlas, 2009.

FOLADORI, G. **Avances y limites de la sustentabilidade social**. In: Economía Sociedad y Territorio. Vol. III, num. 12, 2002, p.621-637.

GREENMETRIC. GreenMetric World University Rankings Result. Disponível em: <http://greenmetric.ui.ac.id/detailranking2018/?univ=ufrgs.br>. Acesso em: 16 fev. 2019.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 65-71.1995.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. TEODOSIO, A. S.; CARVALHO, S.; SILVA, H. M. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 1, artigo X, jan.-jun. 2009.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979.

GUEVARA, A.J.H, ROSSINI, A.M; SILVA, J.U; RODRIGUES, M.C. **Consciência e Desenvolvimento sustentável nas Organizações**: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier,2009.

GUIMARÃES, Roberto. **Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas**. In: BECKER, Berta e MIRANDA, Mariana (orgs.). A Geografia Política do Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1997. p. 13-44.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. **Intenção estratégica**. IN MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. 53-56, 2001

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Educação Superior: SINAES. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinaes>. Acesso em 12 jan. 2018.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Governança Ambiental no Brasil**: instituição, atores e políticas públicas. Brasília: Ipea, 2016. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28192. Acesso em: 15 fev. 2018.

JACOBI, P. Meio ambiente urbano e sustentabilidade: alguns elementos para a reflexão. In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Meio ambiente, Desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. São Paulo: Cortez Editora, 1997.

JACOBI, P. “Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade”. **Cadernos de Pesquisa**, vol. 113, p. 189-205. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, março, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. Sao Paulo: Pioneira, 1981.

LIMA, G. C. **O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação**. **Ambiente & Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 99-109, jul. 2003.

LOPES, U. de M; TENÓRIO, R. M. **Educação como fundamento da sustentabilidade**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5373/1/Educacao%20como%20fundamento%20da%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

LOURENÇO, C. D. S.; TONELLI, D. F.; MAFRA, F. L. N. A reconciliação entre o econômico e o social: um desafio para o ensino de administração. In: MORETTI, S. L. A. **Ensino e pesquisa em administração**: propostas para capacitação docente. São Paulo: Capes, Otoni, 2010.

LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v.25, n.0, p.14-26, 2012.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYOR, F. **Preparar um futuro viável**: ensino superior e desenvolvimento sustentável. In: Conferência mundial sobre o ensino superior. Tendências de educação superior para o século XXI. Anais da Conferência Mundial do Ensino Superior. Paris: 1998.

MEYER JR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico-um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, 12, 3, 2005.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MORAIS, F.S.; LOSS, M, M, M. **O Sentido da sustentabilidade como categoria normativa**. Direito e Sustentabilidade II: XXIII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI: A Humanização do Direito e Horizontalização da Justiça no Século XXI. [Recurso eletrônico online] p. 169-183. Organização CONPEDI/UFSC; coordenadores: Elizete Lanzoni Alves, Carlos André Hüning Birnfeld, Marcelo Banacchio. João Pessoa: CONPEDI, 2014. Disponível em: <http://publicadireito.com.br/artigos/?cod=2255538166d2e6f3>. Acesso em: 15 jan. 2018.

NEUMAYER, E. The determinants of aid allocation by regional multilateral development banks and united nations agencies. **International Studies Quarterly**, v.47, n.1, p.101-122, 2003.

NOGUEIRA, F.; LARROUDÉ, E. R. A. **Ensino da sustentabilidade**: vai colar? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 4, Lavras. Anais... Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas.7. ed. atual. Ed ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREIRA, C.; REDDY, J. S. K. Science, subjectivity and reality. **Journal of Consciousness Exploration & Research**, v. 7/4, p.333-336, 2016.

PHILLIBER,S.G,Schwab,M.R,& Samsloss,G. **Social research:Guides to a decision-making process**. Itasca, IL: Peacock,1980.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 515 p. 1999.

PORTER, M. E.; **Creating shared value**. *Harvard Business Review*, v. 89, n.1 e n.2, p. 62-79, jan.-fev. 2011.

RATTNER, H. Mercosul e Alca – **O Futuro Incerto dos Países Sul-americanos**. 1.ed.Edusp, 2002.

RODRIGUES, C. R. B.; OLIVEIRA, I. L.; PILATTI, L. A. **Abordagem dos resíduos sólidos de serviços de saúde na formação acadêmica em cursos da área da saúde**. In: Congresso Internacional de Administração, Gestão Estratégica para o desenvolvimento sustentável, 17 a 21 de setembro, Ponta Grossa, 2007.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel, 1993.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2º Ed.: Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond. 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SAUVÉ, L. Educação Ambiental: possibilidades e limitações. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 317-322, maio-ago. 2005.

SCHUCH, V. F. **A estrutura da universidade em questão: o caso da UFSM**. RBAE, Brasília v. 11 n. 2 p. 59-96 jul. /Dez. 1995.

SEVERO, L. S.; DELGADO, N. A.; PEDROZO, E. Á. **A emergência de “inovações sustentáveis”**: questão de opção e percepção: In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV-Eaesp, Produção) – UFSC, Faculdade de Engenharia.

SILVA, M.C.C; CÔRTEZ, J.M.M; SANTOS, J.F; BARBOSA, M.L, A. Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional Como Ferramenta de Planejamento Estratégico na Gestão de Uma Instituição Privada de Ensino Superior do Recife. **Revista GUAL**.v.7, n. 3, p.77-92, set. Florianópolis, 2014

SINAES – **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. – 5. ed., revisada e ampliada – Brasília: INEP, 2009

SCHUTEL, Soraia. **Ontopsicologia e formação de pessoas na gestão sustentável do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro/RS**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

TAUCHEN, J. **Um modelo de gestão ambiental para implantação em Instituições de Educação Superior**. Passo Fundo, 2007. 149p. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Engenharia) - UPF, Faculdade De Engenharia e Arquitetura.

TEODÓSIO, A. S. S.; FORTES, F. Z.; BARBIERI, J. C.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. **Muito barulho por nada?** a difusão de temas ambientais nos cursos de graduação em administração no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (Engema), 8. 2005. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: FEA/USP, FGV/EAESP, v. 1. p. 263-263, 2005.

TERMIGNONI, L. D. F. **Framework de sustentabilidade para Instituições de Educação Superior comunitárias**. Dissertação 215 f. (Dissertação de Mestrado) PUC/RS. Porto Alegre 2012.

TESSLER, Luciane G. **Tutelas jurisdicionais do meio ambiente**. São Paulo: RT, 2004.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: Série para Drurrunies. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TUNSTALL, D. **Developing environmental indicators**: definitions, frameworks and issues. Background materials for the World Resources Institute. In: Workshop on Global Environmental Indicators, December 7-8, 1992, Washington, D.C., World Resources Institute, 1992 (Draft paper).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Apresentação**: painel de dados. Disponível em: <https://www1.ufrgs.br/paineldedados/> Acesso em: 18 nov.2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **PDI 2016-2026**. Disponível em: http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf Acesso em: 18 nov.2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatórios de Gestão**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RelatoriodeGestaoFinalcomanexosv23.pdf> Acesso em: 11 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Acesso à informação**: A FURG em números. Disponível em: <https://acessoainformacao.furg.br/a-furg-em-n%C3%BAmeros.html> Acesso em: 20 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI 2015-2018. Disponível em: https://pdi.furg.br/images/PPI-2011-2022_PDI-2015-2018.pdf Acesso em: 21 nov. 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Acesso à informação**: Relatório de Gestão 2017. Disponível em: https://acessoainformacao.furg.br/images/relatorios/relatorio_2017.pdf Acesso em: 04 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. **Sistema de Gestão Ambiental**: comissões permanentes de apoio. Disponível em: <https://sga.furg.br/comissoes-permanentes-de-apoio-ao-sga> Acesso em: 23 nov. 2018.

VAN BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2 ed. São Paulo: FGV, 2008.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: LTC — Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte: Fundação Joao Pinheiro, 1982.

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

UNESCO. **Declaração Mundial sobre educação superior no século XXI**, 1999. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140457> Acesso em: 12 jan. 2018.

UNESCO. **Education for sustainable development**, 2017. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/education/education-for-sustainable-development/#topPage> Acesso em: 19 nov. 2017.

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

APÊNDICES

Apêndice A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.

Prezado (a) participante

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como a Sustentabilidade está inserida nos Planos de Desenvolvimento Institucional em duas Instituições de ensino superior, no Rio Grande do Sul. As informações serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. Toda e qualquer informação fornecida para esta pesquisa será sigilosa e tratada com adequado rigor científico, ética e seriedade profissional. Não haverá qualquer forma de identificação dos indivíduos da pesquisa na apresentação dos dados, ou relatórios e publicações. Agradecemos a sua colaboração e nos colocamos a disposição para quaisquer esclarecimentos que sejam necessários.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Título do projeto: A Sustentabilidade nos Planos de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior: Teoria e Prática em um Estudo de Caso

Pesquisador (a) responsável: Jaqueline Souza

Instituição: Universidade Federal do Pampa

E-mail do pesquisador para contato: jachelini@hotmail.com

O Sr./Sr.^a/Você está sendo convidado para participar como voluntário, na pesquisa: A Sustentabilidade nos Planos de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior: Teoria e Prática em um Estudo de Caso, que tem por objetivo identificar como a sustentabilidade está presente nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), que permita definir os limites entre a teoria e a prática, da sustentabilidade.

A presente pesquisa é justificada, pelo estudo que a pesquisadora quer fazer acerca de como é atendida a proposta de Sustentabilidade no PDI da Instituição e após, delimitar a sua manutenção no PDI e identificar como é aplicada na prática, dentro da Universidade.

Por meio desse documento e a qualquer tempo o Sr./Sr.^a/Você poderá solicitar esclarecimentos adicionais sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar. Também poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assim ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra será arquivada pelo pesquisador (a) responsável.

Para este estudo adotaremos como procedimento entrevistas abertas com servidores das Instituições responsáveis pelo seu Planejamento de Desenvolvimento Institucional, escolhidos para a pesquisa.

Para participar deste estudo o Sr./Sr.^a/Você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa, são responsabilidade do pesquisador (a).

Seu nome e identidade serão mantidos em sigilo, e os dados da pesquisa serão armazenados pelo pesquisador (a) responsável. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Título do projeto: A Sustentabilidade nos Planos de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior: Teoria e Prática em um Estudo de Caso

Pesquisador (a) responsável: Jaqueline Souza

Instituição: Universidade Federal do Pampa

E-mail do pesquisador para contato: jachelini@hotmail.com

Nome do Participante da Pesquisa: _____

Assinatura: _____

Nome do Pesquisador (a) Responsável: Jaqueline Souza de Souza

Assinatura: _____

Local e Data: _____

APENDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Parte 1 – Dados sobre o entrevistado e a entrevista

(Dados sobre o entrevistado):

Solicitar o cartão do entrevistado, se ele tiver.

Nome completo:

E-mail:

Formação:

Dados profissionais

Área:

Cargo:

Instituição:

Localização da Instituição:

(Dados sobre a entrevista)

Data e horário de início da entrevista

Data e horário de término da entrevista

Local (cidade): _____

(Dados de controle)

Manter a identidade do entrevistado em sigilo (S/N)?

Tipo de entrevista (F= face a face; ME - mediada via e-mail; MT= mediada via telefone).

Parte 2 - Dados sobre a pesquisa

(Oferecer estes dados ao entrevistado)

Pesquisador (entrevistador): Jaqueline Souza

Nível: Mestrado

Pesquisa ligada ao: Programa de Pós – Graduação em Administração / Universidade Federal do Pampa

Contato: Tel: (55) 39671700

<http://www.unipampa.edu.br/livramento>

Av. Barão do Triunfo, 1048, Centro

Santana do Livramento – RS

Orientador: Paulo Vanderlei Cassanego junior

E-mail: paulojr@unipampa.edu.br

Linha de Pesquisa: Estratégia e Sistemas

Grupo de pesquisa: Núcleo de Estudo em Redes (NERDS).

Identificar como a sustentabilidade está presente nos PDIs das instituições de ensino superior, analisar suas dimensões que se refere a Sustentabilidade e seus indicadores; Identificar as ações de sustentabilidade dentro das Universidades e quais os seus resultados e fazer análise de como os projetos destinados a Sustentabilidade são aplicados na teoria e prática.

Objetivo:

Pesquisa de campo.

Busca-se nesta etapa compreender de que forma está inserida a Sustentabilidade no Planejamento estratégico da Instituição.

Para isto, dados são coletados de diferentes fontes, entre elas a entrevista.

Etapa Atual da Pesquisa:

Explicar ao entrevistado as contribuições esperadas da pesquisa: para a academia, para a instituição que ele representa e para a comunidade a que pertence.

Parte 3 – Observações gerais (ao entrevistado sobre a entrevista)

(Confirmar com o entrevistado o tempo disponível para a entrevista)

(Explicitar ao entrevistado os pontos a seguir)

Nessa entrevista será bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que tem liberdade para usar seu conhecimento, experiência profissional e opinião pessoal para responder as perguntas. O entrevistado poderá citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto em questão e seu contexto. Porém, informações ou dados sigilosos devem ser preservados.

Caso for optado pela manutenção da identidade do entrevistado em sigilo, o entrevistador se compromete a não associá-la ou relacioná-la, em hipótese nenhuma a esta pesquisa. É assumido, portanto, o caráter de confidencialidade da identidade do entrevistado. Além da palavra do entrevistador, poderá ser fornecido ao entrevistado, o “ termo de compromisso”.

- Apresentar o termo de compromisso (última página do protocolo de pesquisa)
- Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido)

O entrevistado fará anotações durante a resposta do entrevistado. Por causa de limitações que envolvem a anotação, o entrevistado poderá pedir que o entrevistado repita algum ponto da sua resposta.

Parte 4 – Definição dos Termos utilizados na entrevista

(Ler cada um dos seguintes termos, independente do entrevistado conhecê-lo ou não)

Sustentabilidade = consiste na capacidade de sustentação de um sistema. O vocábulo latim ‘sustentare’, do qual o termo deriva, tem o significado de suster, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Torna-se claro, assim, o caráter intertemporal do conceito, que, aplicado a um sistema, remete à possibilidade de que seus atributos sejam mantidos ao longo do tempo, mesmo em face de interferências externas a ele. Na esfera corporativa, por sua vez, a sustentabilidade associa-se intimamente às noções de responsabilidade social corporativa e ecoeficiência, também amplamente discutidas.

Plano de Desenvolvimento Institucional = PDI - consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O PDI é uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento, que auxilia no processo de planejamento estratégico da gestão universitária.

Parte 5 – Orientações gerais (ao entrevistador)

Ao marcar a entrevista:

- Reservar (pelo menos) 2hs com o entrevistado (1h e 30 min. Para as questões, mais 15 min para a preparação e início e mais 15 min para a finalização). No caso do entrevistado ser muito importante para a pesquisa e ele não dispuser de mais 2 hs de sua agenda para realizar a entrevista, uma estratégia pode ser marcar a entrevista, exatamente antes do seu almoço (há sempre a possibilidade do entrevistado convidar o entrevistado para o almoço e a entrevista continuar durante este período)
- Solicitar que a entrevista ocorra em um local calmo e reservado.
- O que verificar antes da entrevista:
- Confirmar a entrevista, o horário e o local exato onde ela ocorrerá.
- Confirmar se o acesso ou permissão de entrada no local já foram providenciados.
- O que levar para a entrevista:

- Informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo, ramal, etc.) e, se possível, também sobre a sua secretária (se ele tiver).
- Documentos para a entrada na organização.
- Gravador
- Lápis, caneta, borracha.
- Relógio, celular.
- Protocolo impresso e preenchido com todas as informações que o entrevistador souber de antemão.
- Dados, esquemas, figuras, textos, etc. para ilustrar ou complementar as questões.
- Folhas adicionais em branco para anotações.

Vestir roupa adequada para o ambiente e para o cargo do entrevistado.

Durante a entrevista:

- Deixar claro ao entrevistado os benefícios da pesquisa: não só à academia, mas à organização que ele representa e à indústria que a sua organização pertence.
- No caso de entrevista não gravada, devido à diferença de velocidade entre a fala e a escrita, priorizar a anotação dos pontos mais importantes da resposta do entrevistado, solicitando que ele repita algum ponto, se for necessário.
- Guardar na mente as respostas das entrevistas prévias, enquanto examina as respostas do entrevistado atual.
- Não anotar apenas o que se ouve. Mas também o que se vê, pois o entrevistado também fornece informações não verbais: ele pode transparecer nervosismo, dúvida, etc.
- Ficar atento no que se refere à imprecisão nas informações fornecidas devido à memória fraca do entrevistado, respostas enviesadas, flexibilidade (o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir), discurso pronto, etc.
- cuidado quando os entrevistados parecem estar fornecendo evidências corroborativas, mas na verdade, estão repetindo o discurso da instituição.
- Caso o entrevistado não quiser responder alguma questão por envolver informação sigilosa, pedir para que ele responda em um contexto mais geral ou que ele avance com a resposta até um nível de detalhe que não exponha este tipo de informação.

Após a entrevista:

- Relembrar de toda a entrevista, incluir anotações adicionais e fazer interpretações sobre os dados coletados.
- Terminar de preencher este protocolo (caso houver pendências) e transferir o seu conteúdo para forma digital (a ser armazenada no banco de dados da pesquisa).

- Preparar os dados e interpretações para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior dos dados.

Outras Orientações:

- É preciso estar preparado para acontecimentos não esperados, como uma mudança na disponibilidade do entrevistado.

- A necessidade de sigilo sobre a identidade do entrevistado não pode fazer o entrevistador recuar na proposta inicial da pesquisa, ficando mais na superfície do caso, sem aprofundá-lo como desejaria, de modo a conquistar o consentimento da pessoa em participar da pesquisa.

Parte 6 – Orientações gerais ao pesquisador

(Aqui é considerado o papel do mais amplo do pesquisador, não apenas como entrevistador.)

Habilidades de um bom pesquisador de estudo de caso:

- Deve ser capaz de fazer perguntas e interpretar as respostas; é preciso ter uma mente indagadora durante a coleta de dados e não apenas antes e após; os dados não devem ser registrados mecanicamente, mas interpretados enquanto estão sendo coletados; deve identificar se as diversas fontes de informação se contradizem ou se há necessidade de evidências adicionais; precisa fazer julgamentos analíticos; é importante a consciência de que embora a coleta de dados deva seguir um plano formal, nem todas as informações que podem ser relevantes a um estudo de caso são previsíveis antecipadamente.

- Deve ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos; “ouvir”, neste caso, significa: receber informações por meio de várias modalidades, escutar as palavras exatas utilizadas (já que a terminologia pode revelar a orientação do entrevistado), capturar o humor e os componentes afetivos e entender o contexto a partir do qual o entrevistado está percebendo o mundo.

- Deve ser adaptável e flexível, de modo que as situações novas encontradas sejam encaradas como oportunidades, não como ameaças: deve estar consciente de que poucos estudos de caso terminarão exatamente como originalmente planejados.

- Deve ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas; deve entender desde o início o propósito da investigação; se não tiver uma noção muito clara das questões em discussão, o pesquisador pode deixar passar pistas importantes ou pode não identificar uma mudança na pesquisa quando ela for aceitável ou desejável.

- Deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas; deve ser sensível e estar atento a provas contraditórias; a pesquisa não terá sentido se o pesquisador procurar utilizá-la apenas

para comprovar uma posição preconcebida; ele deve estar aberto a descobertas contrárias ao que ele esperava.

O que o pesquisador precisa saber:

- Por que o estudo está sendo realizado.

Quais evidências estão sendo procuradas

O que o pesquisador devem fazer:

- Registrar informações importantes no momento em que elas ocorrerem (não deixar para depois).

- Buscar convergência e divergência entre os dados coletados.

- Não fazer interpretações que não são decorrentes das evidências coletadas.

Parte 7 – Roteiro da Entrevista

Questões a serem respondidas
1 – Qual é a sua concepção de Planejamento estratégico? Quais contribuições traz?
2 – Qual é o entendimento sobre PDI?
3 – Na sua opinião, o que significa educação para sustentabilidade?
4 - A partir do n. 5.773/06, o PDI, se tornou obrigatório, e com ele, diretrizes foram implantadas, como o caso da Sustentabilidade. Como é a visão da sustentabilidade na sua instituição?
5 – No planejamento do PDI, como é a concepção da Sustentabilidade?
6 – O PDI é dividido em dimensões, categorias de análises e indicadores. Consegue perceber dimensões da sustentabilidade em quais?
7 – Pode citar, outros tipos de sustentabilidade, além da financeira? Quais?
8 - Na área docente, existem projetos de extensão que contribuam na área acadêmica, há professores e cursos envolvidos, e as condições de trabalho, são suficientes para uma sustentabilidade social?
9 – Há incentivo para que a população acadêmica trabalhe em práticas interdisciplinares, nas suas funções cotidianas?
10 – Você se sente preparado para trabalhar a sustentabilidade em seu trabalho?
11 - Como a sustentabilidade social está atrelada a acessibilidade de pessoas com inserção de deficiência? Há acesso a livros em braile para alunos?
12 - Há políticas de auxílio para a população do entorno da universidade?
13 - Há conhecimento nas diretrizes e regulamentos para a sustentabilidade no PDI?
14 - Existe flexibilização na adequação dessas normas no contexto da sustentabilidade?
15 - Os princípios de eficiência, eficácia e efetividade organizacional são parte de resultados ou metas?
16 - Na posição de gestores, como é a visão do alinhamento entre o que teoricamente está comprometido e o que é possível realizar?
17 - Qual é o maior desafio, ao implantar a sustentabilidade no PDI?
18 – Por meio das práticas, é possível notar contribuições sustentáveis?
19 - Há programas ou projetos, que auxiliem na disseminação das ações sustentáveis e estimulem a consciência ambiental?
20 - Existe cursos de formação sobre sustentabilidade? Saberiam dizer, quantos?
21 - Qual a perspectiva de inserção e abrangência dos seus projetos na sociedade em nível local, regional, estadual, nacional ou internacional?
22 - Tais projetos viabilizam a interação entre a universidade e as instituições vizinhas, buscando a formação de redes de parceiros no território para produzir conhecimentos?

Parte 8 – Finalizando a entrevista

- Se, no futuro, o entrevistado quiser fazer algum comentário adicional ou acréscimo a alguma de suas respostas, deixar claro que ele poderá entrar em contato com o entrevistador por *e-mail* ou telefone.
- Solicitar a permissão para enviar ao entrevistado, por *e-mail* ou telefone alguma nova questão que surgir posteriormente, durante a pesquisa.
- solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida, sobre as questões apresentadas ou as discussões que surgiram durante a entrevista.
- combinar com o entrevistado a checagem posterior (em relação à data da entrevista) dos dados coletados na entrevista e das interpretações feitas pelo entrevistador (com base nos dados). Regra a ser combinada com o entrevistado:

Data 1: data da realização da entrevista (para os tipos de entrevista “F” ou “MT”) ou do envio do questionário (para o tipo de entrevista “ME”).

Data 2: data do recebimento do *e-mail* com a resposta do questionário (apenas para o tipo de entrevista “ME”)

Data 3: Data de envio, pelo entrevistador, por *e-mail* dos dados coletados e de suas interpretações ao entrevistado, visando que ele faça a checagem posterior.

Observações: Para os tipos de entrevista “F” ou “MT”: combinar 5 dias corridos (no máximo) entre a data 1 e a data 3;

Para o tipo de entrevista “ME”: considerar 7 dias corridos (no máximo) entre a data 2 e a data 3.

Data 4: Data do recebimento, pelo entrevistador, sempre via *email* (independentemente do tipo de entrevista), dos dados e interpretações checados pelo entrevistado.

Observação: Combinar com o entrevistado um prazo máximo de duas semanas entre a data 3 e a data 4. Após este período, caso a resposta do entrevistado não tiver sido recebida pelo entrevistador, será considerado que o entrevistado concorda com os dados coletados pelo entrevistador e com suas interpretações (explicar isto a ele).

Solicitar que o entrevistado sugira outras pessoas (de dentro da sua instituição) que poderiam contribuir para a pesquisa.

Preencher:

Nome completo:

Telefone:

E-mail:

Instituição:

Anotar o horário de início e término da entrevista (na PARTE 1).

Agradecer ao entrevistado em nome do entrevistador e da universidade. Dar uma estimativa de quando a pesquisa será encerrada e citar a forma como os dados serão divulgados.

Colocar-se à disposição para qualquer informação (agora ou posteriormente).

Parte 9 – Termo de Compromisso

Eu, Jaqueline Souza, Brasileira, portador do RG nº 2061227911 SPS/RS, CPF nº 90856988049, residente e domiciliado à Rua Marechal Floriano, nº 864, Bairro Centro, na cidade de Bagé. Venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de _____ à minha pesquisa de mestrado ligada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal do Pampa, Seja durante e/ou após a realização da mesma.

E, por ser expressão da verdade, assino o presente.

(Local e data) _____, ____ de _____ de 2018.

Jaqueline Souza de Souza