



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



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

**Jaqueline Souza De Souza**

Universidade Federal do Pampa - Unipampa

[jachelini@gmail.com](mailto:jachelini@gmail.com)

**Paulo Vanderlei Cassanego Júnior**

Universidade Federal do Pampa - Unipampa

[paulojr@unipampa.edu.br](mailto:paulojr@unipampa.edu.br)

**Tiago Zardin Patias**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

[tzpatias@yahoo.com.br](mailto:tzpatias@yahoo.com.br)

#### 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. A pesquisa qualitativa teve como unidades de análise duas instituições que apresentam Sistema de Gestão Ambiental - SGA. Procedeu-se a coleta de dados documentais de duas Universidades públicas do sul do Brasil, bem como realizou-se 14 entrevistas com os gestores da área de planejamento, execução e manutenção do PDI. Após análise de conteúdo de todos os dados coletados, observou-se evidências 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.

**Palavras chave:** Planejamento; PDI, Sustentabilidade; Universidade.

## **1. INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade, segundo Veiga (2006) é o direcionador do processo de institucionalização que põe a questão ambiental na agenda política internacional e faz com que essa dimensão alterne a forma da implantação de políticas públicas em todos os níveis nos Estados nacionais e nos órgãos multilaterais e de caráter supranacional. Veiga (2006), argumenta ser a sustentabilidade uma questão primordialmente ética, não passível de ser medida, analítica ou aritmeticamente.

De acordo com Tauchen (2007), a evolução do conceito e das práticas de sustentabilidade no âmbito educacional tem consistido de fator de sucesso, desde que ultrapassem o limite de preocupação em ensinar e formar alunos e passem a ocupar papel importante no contexto da sociedade, com a responsabilidade social de conscientizar as pessoas da necessidade de garantir a sustentabilidade para as gerações futuras. Introduzir, contudo, boas práticas de sustentabilidade na universidade não é tarefa simples. Para 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 realizem importantes ações internamente, a sociedade demanda maior retorno.

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. As lacunas teóricas existentes e a carência de investigações empíricas sobre as visões e práticas de sustentabilidade dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional das IES motivaram a realização desta pesquisa, especificadamente no que diz respeito a visão da teoria e a prática das ideias sustentáveis explicitadas no planejamento das instituições. Inclusive, em investigar como os gestores percebem e aplicam a sustentabilidade nas universidades. Com base nesses questionamentos e partindo do princípio de que a sustentabilidade se apresenta com várias faces e dando margem a múltiplas interpretações de interesses sociais e políticos, faz-se importante compreender como vêm se caracterizando a teoria e como realmente é posto na prática esses parâmetros.

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 utilizadas por outras instituições, aumentando assim, as possibilidades de novas ideias sustentáveis, novas práticas que englobem a conscientização dos indivíduos para uma mudança cultural a longo prazo e formando uma sociedade mais consciente da importância de ter um planejamento de práticas sustentáveis, iniciando pela educação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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 de suas dimensões.

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).

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.

Tauchen (2007) discute a existência de duas correntes de pensamento nas universidades 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. Atualmente, é possível já observar que propostas e projetos de novos desafios para as universidades visam não apenas na busca da excelência acadêmica, mas desenham objetivo de adoção de práticas de sustentabilidade ambiental no conjunto de suas atividades e no seu entorno.

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; 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 e ambientalmente correta. 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 têm um representativo papel nas organizações, por meio de suas orientações e plano de ações (SEVERO; DELGADO; PEDROZO, 2006).

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

Quadro 3: Classificação das Dimensões de Sustentabilidade

<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Contexto Organizacional</b>
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: adaptado de Elkington (2012).

As dimensões utilizadas nesta pesquisa 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.

### 3. METODOLOGIA

O método para esta pesquisa é o estudo de caso múltiplo. Seu objetivo é identificar como a sustentabilidade está presente nas instituições de ensino superior, no sul do Brasil. Nesta pesquisa, define-se como unidade de análise, duas instituições de ensino superior, representadas pelas Universidades A e B. O elemento de análise é a sustentabilidade presente nos PDIs.

Foi realizada uma pesquisa documental por meio de documentos institucionais, como Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs), Relatórios de Gestão e outros, encontrados nas plataformas de dados abertos e nos sites institucionais.

Para descrever e interpretar o que foi constatado nas fontes de evidências, os pesquisadores utilizaram-se da técnica de combinação de padrão (YIN, 2015), que compara um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto. Com isso, elaborou-se 8 (oito) matrizes de posicionamento, de acordo com cada categoria, chamado de Elementos Formadores da Sustentabilidade em PDI.

As fontes de evidências foram as entrevistas semiestruturadas, observação direta realizada nos campi das Universidades e coleta de documentos e dados obtidos em seus sites institucionais.

As entrevistas partiram de perguntas, direcionadas a gestores de planejamento e ambiental. Conforme a disponibilidade dos gestores, foram entrevistados aqueles que tinham conhecimento do assunto, que atuam na Gestão e os que estiveram na antiga administração. Ao total foram vinte e duas perguntas, distribuídas nos temas de planejamento estratégico, PDI, Sustentabilidade e dimensões social, ambiental e financeira, de acordo com a classificação de Elkington (2012).

Na análise dos resultados, para cada entrevistado atribuiu-se a letra “E” seguida de uma numeração. Ou seja, E1 significa a primeira pessoa entrevistada para a concretização desse estudo. Foram entrevistadas ao todo 14 (quatorze) pessoas, sendo 7 (sete) de cada Universidade. O número de entrevistas foi construído de acordo com a análise e interpretação dos resultados, estes foram contrastados com os resultados dos outros procedimentos utilizados, observação e a análise documental, fazendo assim a triangulação das informações. Para análise e interpretação do estudo procedeu-se através da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

#### 4. RESULTADOS

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 que se complementam, considerando a opinião dos respondentes e as divergências entre uma e outra resposta.

##### 4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE A

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 (Agenda Ambiental da Administração Pública). Tem como vocação natural a compreensão das inter-relações entre os organismos humanos e ambientais.

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 1.

Quadro 1: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade.

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade 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	O	S	N	O	N
	Categorias de análises	O	O	O	O	N	O	N
	Indicadores	O	O	S	S	N	S	N

Fonte: elaborado pela pesquisadora. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.

Para todos os entrevistados, o planejamento estratégico é inerente às suas atribuições como gestores, ficando claro isso quando nas respostas as questões sobre a concepção individual de planejamento estratégico e suas contribuições.

Pode-se perceber que todos 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 de cada um, todos definem o planejamento estratégico como um direcionador de estratégias para o bom desenvolvimento das ações de gestão e dos objetivos traçados.

#### **4.1.1. Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI**

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

Pode-se perceber nas duas questões apresentadas sobre planejamento estratégico e PDI, que ambos, auxiliam no desenvolvimento das metas e objetivos projetados, e servem como um instrumento que mede o que está dando certo e o que precisa ser ajustado para a realização das ações. Também é interessante o trabalho coletivo para que haja transversalidade em todas as unidades da instituição. O PDI traz pontos específicos dentro do planejamento da instituição, focado na gestão organizacional e política.

#### **4.1.2. Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior**

A maioria dos entrevistados veem o exercício da educação na sustentabilidade e todos concordam que existe sustentabilidade dentro da instituição. 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.

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 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.

Em relação às dimensões social, econômica e ambiental, foram identificados os três tipos de sustentabilidade. A financeira é inerente pela natureza da instituição ser pública. Todas as instituições públicas, apesar de sua autonomia, são custeadas pelo Poder Público,

sendo 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.

Outro fator que chamou atenção é que a sustentabilidade ambiental está fortemente ligada as ações coordenadas pelo Sistema de Gestão Ambiental da universidade e a maioria dos entrevistados concordam que há políticas ambientais no PDI, contribuindo para que o eixo da gestão ambiental seja transversal e presente nos objetivos e metas.

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 um elemento fixo no plano de desenvolvimento institucional. Pela maioria das respostas, é possível afirmar que existe sim, um planejamento estratégico, que é a base para a formulação dos doze eixos criados, onde estão definidas suas estratégias e objetivos. A noção de sustentabilidade é promovida em cada eixo, com iniciativas inerentes a cada tema dentro do PDI.

### 4.1.3. 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.

Um rol de questões baseadas no conceito de Elkington (2012) buscou adentrar nos 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 2.

Quadro 2: 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	O	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. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.

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, sendo mais ampla, abrangendo a diversidade, a inclusão de ações, para melhoria da qualidade de vida da população. É uma responsabilidade com a diversidade de

peças com enfrentamento de situações que as limitam na sociedade. Contextualizando a questão da acessibilidade para as pessoas, portadoras de algum tipo de deficiência e na sua inserção no ambiente acadêmico, a Universidade A 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.

A locomoção no campus se dá por meio de empresas de ônibus. Uma, em especial é conveniada com a Universidade A e dispõe 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.

A dimensão social da sustentabilidade existe na Universidade A. Talvez não, como se espera que tenha, pois é uma área que comporta muitas demandas. No que se refere a infraestrutura, há interesse em melhorar as condições para que pessoas com mais diferentes necessidades possam fazer parte da comunidade acadêmica. Projetos e serviços importantes são desenvolvidos, não somente para quem estuda ou trabalha, mas também para aqueles que vivem próximo a instituição e dependem da gratuidade, e que fazem diferença nas comunidades externas e carentes do entorno. Uma das maiores dificuldades é a atual situação política educacional brasileira, que não tem subsídios na criação de novos projetos ou, pelo menos, melhorar os que já existem.

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

#### 4.1.4 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. O quadro 3 apresenta a síntese desses elementos.

Quadro 3: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Econômica

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade 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	O	O	S	S	N
	Metas	S	S	S	S	S	S	N
	Resultados	S	O	O	O	O	S	S
	Aplicação da teoria	S	S	S	S	S	S	S
	Aplicação da prática	O	N	S	S	S	S	S

Fonte: elaborado pela pesquisadora. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.



Para ter um entendimento do que significa para cada respondente essa situação, foi feita a seguinte pergunta: se esses princípios integram metas ou resultados.

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 e 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.

#### 4.1.5. Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental está dentro do Sistema de Gestão Ambiental, coordenada em ações e práticas administrativas, pela Coordenação de Sistema de Gestão Ambiental da universidade. No quadro 4, está disposta a categoria de análise: dimensão ambiental.

Quadro 4: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Ambiental.

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade A						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Sustentabilidade - Dimensão Ambiental	Práticas Sustentáveis	S	S	S	S	S	S	S
	Contribuições	S	O	S	S	S	S	S
	Ações	S	S	S	S	S	S	S
	Consciência ambiental	O	O	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. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.

A primeira pergunta referiu-se em como se dá a disseminação da sustentabilidade ambiental, em nível de conhecimento, dentro da Instituição. No que diz respeito as práticas sustentáveis dentro da universidade, todos os entrevistados afirmam que existem 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.

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.

#### 4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA UNIVERSIDADE B

A Universidade B é uma instituição engajada na coletividade da comunidade acadêmica. Tem um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) responsável pelas ações de sustentabilidade, uma política ambiental enérgica, que está incluída no PDI da universidade, faz parte da A3P, possui informações abertas a sociedade, conta com uma página online, onde a população pode ter acesso sobre a legislação ambiental, artigos, eventos, e materiais sobre conscientização do tema.

Baseado nas entrevistas realizadas e na análise documental, foi possível perceber 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.

No quadro 5, está a matriz de posicionamento dos entrevistados quanto a categoria de análise que conceitua o planejamento estratégico, o PDI e a Sustentabilidade.

Quadro 5: Matriz de Posicionamento dos entrevistados - Planejamento Estratégico, PDI e Sustentabilidade.

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade 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. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.

Numa visão generalista, 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.

Quanto às suas contribuições, os entrevistados acreditam em fatores positivos, como por 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.

Nos últimos 10 anos, a Universidade B 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.

#### **4.2.1. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**

Apesar de 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 da 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.

Considerando os dados coletados sobre o 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.

#### **4.2.2 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior**

A educação é antecessora a sustentabilidade. Esta é uma síntese das falas dos entrevistados. E a questão cultural é um agravante para a falta dessa vivência. Indivíduos que tem como hábitos, pequenas práticas que colaboram com o meio ambiente, transformam o local onde trabalham e estudam em um ambiente social agradável.

Acredita-se que se existisse uma base educacional forte, estaríamos muito mais mobilizados em praticar ações sustentáveis. E possivelmente não teríamos tantos impactos sociais, econômicos e ambientais.

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

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.

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.

A visão da sustentabilidade, dentro da Universidade B 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 legais. A dimensão ambiental é realidade. Já a econômica é

um desafio constante, para que se possa atender as necessidades e manter a instituição no ranking mundial das universidades sustentáveis.

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.

#### 4.2.3 Sustentabilidade Social

O conceito de Elkington (2012) sustenta esta categoria de análise e busca nos projetos de extensão, condições de trabalho, práticas interdisciplinares, sustentabilidade no trabalho, acessibilidade para pessoas deficientes, e políticas de auxílio para a comunidade externa, a visão da Universidade B. O quadro 6 a seguir, traz a matriz de posicionamento dos entrevistados sobre a sustentabilidade social.

Quadro 6: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Social

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade 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	O	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. S para Sim, N para Não e O para 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 diversos buscam atender as diferenças de forma igualitária. Todos os entrevistados confirmam a existência de projetos de extensão dentro da universidade. Quanto ao exercício da sustentabilidade no trabalho, a maioria dos entrevistados, entendem que práticas devem ser parte do cotidiano, até se tornarem hábitos. Porém veem que é preciso persistência para não desistir.

A Universidade B 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 geral, 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.

#### 4.2.4. Sustentabilidade Econômica

A sustentabilidade financeira é elemento fundamental. Foram avaliados princípios, alinhamento entre o realizável, concreto e teórico, desafios, contribuições e disseminação de informações pertinentes a aplicação da sustentabilidade na universidade. O quadro 7 mostra a síntese das respostas dos entrevistados em relação a sustentabilidade econômica.

Quadro 7: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Econômica

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade 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	O
	Metas	N	S	S	S	S	S	N
	Resultados	S	S	S	O	O	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. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.

Quando se trata de sustentabilidade financeira, normalmente entende-se 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 heterogêneas. Embora todos atuem em cargos de gestão e estão próximos a realidade da instituição, eles divergem no olhar para as questões que foram colocadas. Todavia, quando questionados sobre o alinhamento da teoria com a prática no que se refere as estratégias que estão inseridas no PDI, os entrevistados entendem 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 atrelada às demandas.

Após o fim das explanações sobre as práticas que envolvem o fator financeiro para execução das propostas da Universidade, pode-se concluir que a sustentabilidade financeira não está necessariamente alinhada. 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 instituição tem condições de desenvolver outras estratégias para melhoria da atual situação.

#### 4.2.5. Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental 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 possa se tornar um processo amplo e contínuo. As questões 18 a 22, melhor representam as dúvidas de como este processo acontece e estão distribuídas dentro do quadro 8, a seguir e mostra o posicionamento dos entrevistados sobre as mesmas.

Quadro 8: Matriz de posicionamento dos entrevistados - Sustentabilidade Ambiental

Categoria de Análise	Elementos analisados	Situação						
		Universidade B						
		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	S
Consciência ambiental	N	S	S	N	S	N	N	N
Cursos de Formação	O	O	N	S	S	S	S	S
Projetos Locais	S	S	N	S	S	S	S	S
Projetos Regionais	S	S	S	S	S	S	S	S
Projetos Estaduais	S	S	S	S	S	S	S	S
Projetos nacionais	S	S	O	S	O	S	S	S
Projetos internacionais	S	S	O	S	O	S	S	S
Interação e Parcerias	S	S	S	S	S	S	S	S

Fonte: dados da pesquisa. S para Sim, N para Não e O para não houve resposta.

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 são essas diretrizes, do que significa e se trata o próprio PDI.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar a sustentabilidade de modo teórico e prático dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional. 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.

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 Universidade A ser uma universidade mais jovem e ter iniciado sua base numa localização propícia a sua vocação ambiental, além 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 em um dos campi, que possui área preservada por estar localizado em área mais afastada da cidade e possuir características mais condizentes com a prática de preservação.

A similaridade apresentada nas duas universidades, mostra que é preciso fortalecimento 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 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.

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.

O estudo possibilitou conhecer como duas universidades importantes na região sul do Brasil, reconhecidas pela qualidade de ensino, conduzem o processo de sustentabilidade em suas instituições, pois elas são responsáveis pela formação de milhares de profissionais. As descobertas das ações que tratam de sustentabilidade devem servir de modelo para que 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 seguidas por outras instituições, 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. Contudo, pode contribuir para futuros trabalhos que considerem a adoção de práticas que englobem a conscientização dos indivíduos, gerando um entendimento 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

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, p. 633-649, 2012.

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, 2012.

FIORINO, D. J. Explaining national environmental performance: approaches, evidence, and implications. **Policy Sciences**, v. 44, n. 4, p. 367-389, 2011.

LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v. 25, p. 14-26, 2012.

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. Paris. 1998.

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.

SEVERO, L. S.; DELGADO, N. A.; PEDROZO, E. Á. A emergência de “inovações sustentáveis”: questão de opção e percepção: **9 SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS**, 2006.

TAUCHEN, J. **Um modelo de gestão ambiental para a implantação em instituições de ensino superior**. 2007, 149p. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo/RS, 2007.

TERMIGNONI, L. D. F. **Framework de sustentabilidade para Instituições de Educação Superior comunitárias**. 2012, 215p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) PUC/RS. Porto Alegre/RS, 2012.

VEIGA, J. E. **Meio ambiente e desenvolvimento**. São Paulo: Senac, 2006.

VOGELMANN, J. C. **Roteiro prático de ações sustentáveis na administração pública**. Porto Alegre. ESAF, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.