

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SANDRA REGINA CELA

**BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL
NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Porto Alegre

2011

SANDRA REGINA CELA

**BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL
NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Nascimento

PORTO ALEGRE

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

VICE-REITOR: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DIRETORA: Profª Marisa Ignez dos Santos Rhoden

VICE-DIRETOR: Gilberto de Oliveira Kloeckner

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORA: Profª. Drª. Carmem Lúgia Iochins Grisci

COORDENADOR-SUBSTITUTO: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C392b CELA, Sandra Regina

Barreiras à implantação do sistema de gestão ambiental na escola de administração da UFRGS/ Sandra Regina Cela. - 2011.

67 f. : il.

Monografia de Especialização – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Nascimento.

1. Gestão Ambiental. 2. Instituições de Ensino Superior. 3. Sistema de Gestão Ambiental. 4. Cultura Organizacional. - I. Título.

CDU 574

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

R. Washington Luiz, 855 Prédio 13701 - Campus Centro

Porto Alegre – RS - 90010-460

Fone: 55 51 3308 3536 Fax: 55 51 3308 3991

E-mail: especializacao@ea.ufrgs.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de Especialização intitulada “**Barreiras à implantação do sistema de gestão ambiental na escola de administração da UFRGS**” elaborada por **Sandra Regina Cela**, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea..

Prof. Luís Roque Klering

Prof. Ivan Antonio Pinheiro

Orientador – Prof. Luís Felipe Nascimento

Banca em: 17 de dezembro de 2011.

Resultado: Aprovada

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa retribuir, recompensar, manifestar gratidão. Isto é o que nos diz o Dicionário Aurélio. Todavia, do meu ponto de vista, agradecer significa muito mais do que isto, significa um reconhecimento a alguém ou algo que muito representa para mim; a alguém ou algo de quem e do qual sempre obtive apoio; a alguém ou algo que me inspira confiança e segurança e em quem posso me espelhar; a alguém ou algo que amo profundamente.

Neste sentido, agradeço à Escola de Administração da UFRGS, em seu corpo docente, técnico-administrativo e discente, que serviram de motivação para que eu retornasse aos estudos e me acolheram e me respeitaram como uma pesquisadora acadêmica.

Agradeço particularmente o meu orientador professor Luís Felipe Machado do Nascimento que se auto-intitula “um dinossauro” na academia, mas que na realidade eu o comparo à Bíblia e ao Guinness Book: conhecimento que não se perde no tempo, aplicável a qualquer situação e por qualquer pessoa e, que nos acompanha, com paixão, onde quer que estejamos, de forma incondicional, sendo um de nós, superando e nos fazendo superar todos os recordes.

Por fim, e especialmente, agradeço imensamente a minha filha Diana, que, apesar da sua pouca idade soube entender os momentos de ausência da mãe e muitas vezes externalizou a sua admiração pela mãe estudiosa fazendo com que o meu cansaço se reduzisse a nada e assim reencontrasse forças para continuar.

RESUMO

A Gestão Ambiental vem se configurando como um fator preocupante para as Instituições de Ensino Superior, principalmente em relação ao papel que elas exercem junto à sociedade, que é o da formação do cidadão. Neste contexto se insere a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde o Sistema de Gestão Ambiental já foi formalizado, mas que ainda não atingiu todas as unidades acadêmicas, e entre elas, o foco deste estudo, a Escola de Administração. Frente ao exposto, e tendo presente a cultura organizacional com enfoque comportamental, este trabalho foi desenvolvido a partir da necessidade de identificar os fatores que exercem influência na implantação do sistema de gestão ambiental da Escola de Administração. O método utilizado é o estudo exploratório de caso, mediante pesquisa qualitativa, através da aplicação de entrevistas em profundidade com professores, funcionários e alunos da Escola de Administração e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O estudo, além de levantar e identificar as barreiras à implantação do Sistema de Gestão Ambiental na Escola de Administração, inicia uma análise reflexiva do ponto de vista psicológico, sociológico e filosófico do comportamento do indivíduo nos diversos ambientes onde ele está inserido, e na forma como ele se relaciona com as questões ambientais. O estudo com a vertente para o comportamento do indivíduo ocorreu em virtude das pesquisas terem apontado como sendo o comportamento das pessoas como uma das principais barreiras à implantação do Sistema de Gestão Ambiental na Escola de Administração.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Instituições de Ensino Superior. Sistema de Gestão Ambiental. Cultura Organizacional. Comportamento do Indivíduo. Barreiras.

ABSTRACT

Higher education institutions are becoming increasingly concerned with environmental management, particularly as one of their key roles in society is to form citizens. The Federal University of Rio Grande do Sul is part of this context, where, although the Environmental Management System has been formally adopted, it has not yet come into effect in all the academic units, and among them, that which is the focus of this study, the School of Management. Given this situation, and adopting a behavioral approach to organizational culture, this study was developed due to the need to identify the factors influencing the implementation of an environmental management system in the School of Management. The exploratory case study method is employed through qualitative research, by applying in-depth interviews with teachers, staff and students of the School of Management and the Federal University of Rio Grande do Sul. The study, besides raising and identifying barriers to the implementation of the Environmental Management System in the School of Management, provides a reflective analysis, from a psychological, sociological and philosophical standpoint, of behavior the of the individual in different environments and how this relates to environmental issues. The study focused on individual behavior came about due to research having indicated that the behavior of people is one of the main barriers to the implementation of the Environmental Management System in School of Management.

Keywords: Environmental Management. Institutions of Higher Education. Environmental Management System. Organizational Culture. Individual Behavior. Barriers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	-	Números da Escola de Administração.....	15
Quadro 2	-	Diferenças entre a Postura Administrativa Mecanicista e a Sistêmica Holística com Responsabilidade Social.....	24
Quadro 3	-	Questões que Embasaram a Entrevista da Etapa Qualitativa I.....	40
Quadro 4	-	Questões que Embasaram a Entrevista da Etapa Qualitativa III.....	43
Quadro 5	-	Questões Sugeridas para a Entrevista da Segunda Parte da Pesquisa Qualitativa.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMA.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	Objetivo Geral.....	11
1.3.2	Objetivos específicos.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DO ESTUDO.....	13
2.1.1	A Escola de Administração.....	13
2.1.2	Práticas de Gestão Ambiental na Escola de Administração.....	16
2.2	SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL.....	20
2.2.1	Sistema de Gestão Ambiental em Instituição de Ensino.....	22
2.2.2	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental.....	25
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.4	O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO.....	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1	ETAPA QUALITATIVA I.....	38
3.2	ETAPA QUALITATIVA II.....	39
3.3	ETAPA QUALITATIVA III.....	40
4	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	41
4.1	PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA QUALITATIVA.....	41
4.1.1	Barreiras Físicas.....	43
4.1.2	Barreiras Econômicas.....	44
4.1.3	Barreiras Legais.....	45
4.1.4	Barreiras Culturais.....	46
4.2	SEGUNDA PARTE DA PESQUISA QUALITATIVA.....	53
4.3	TERCEIRA PARTE DA PESQUISA.....	57
5	ANÁLISE DOS DADOS.....	60
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

A temática ambiental tem se apresentado como um ponto fundamental e diferencial para a imagem institucional das empresas sejam elas públicas ou privadas. Estar em conformidade com o que determina a legislação em vigor é o mínimo exigido pelos órgãos competentes, pelo usuário, pelo consumidor e pela sociedade em geral para que as empresas, não só atendam e atraiam, mas principalmente, mantenham uma clientela fidedigna aos produtos, aos serviços e à marca.

Entretanto, para manter-se em conformidade com a legislação ambiental, é imprescindível que a empresa perceba que ações isoladas ou que mascaram uma realidade, precisam deixar de existir para que, em seus lugares, possa instalar-se, formalmente, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que deve trazer em sua abordagem o planejamento, o uso de indicadores, a avaliação e a reavaliação, constituindo-se num ciclo permanente. Todavia, não basta que o Sistema de Gestão Ambiental esteja pautado, conceituado e justificado do ponto de vista estratégico da empresa, ele necessita, sobretudo, ser posto em prática, ser incutido nas rotinas da organização. E é justamente neste momento – quando passamos da teoria para a prática - que encontramos uma das dificuldades para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, qual seja a resistência às mudanças de hábitos e de adaptação às novas rotinas.

A busca pela mudança requer interesse da organização; requer investimento; requer tempo dedicado à capacitação dos funcionários. A mudança difere de uma empresa para outra, e, difere principalmente, de uma organização privada para uma organização pública, pois enquanto na primeira basta que a alta gerência a assimile e esteja disposta a implantá-la, na segunda, além do aceite e da disposição para a implantação, há todo um processo que necessita de um detalhamento e de um tratamento minucioso para que a mudança seja acolhida e incorporada pelos demais membros da instituição.

A Universidade Pública aos poucos vem percebendo e incorporando em seus currículos a teoria e a prática de gestão ambiental. A educação ambiental passou a assumir um papel relevante na formação do cidadão, do acadêmico, do profissional.

A partir desta realidade é que surge o tema central deste trabalho: a implantação do sistema de gestão ambiental na Escola de Administração da UFRGS. Embasado no estudo e na reflexão da literatura sobre o assunto, bem como auxiliado pela literatura de outras áreas do conhecimento, foi realizado um levantamento das dificuldades para implantar um sistema de gestão ambiental tendo como principal elemento o comportamento do indivíduo.

1.1 PROBLEMA

A Escola de Administração, desde que foi desmembrada da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, já alcançou avanços em relação ao ensino de graduação e de pós-graduação, nas avaliações do MEC e da CAPES, respectivamente. Tais avanços elevam o nome e a imagem da instituição perante outras instituições de ensino, proporcionando-lhe uma imagem que transmite confiança, segurança, qualidade. Todavia mesmo possuindo um quadro de professores doutores e de funcionários com níveis de escolaridade superior, com recursos financeiros considerados razoáveis, com disponibilidade de investimentos, etc., ainda não conseguiu adotar um Sistema de Gestão Ambiental.

Há alguns anos a Escola de Administração vem desenvolvendo ações voltadas para a questão ambiental, dentre elas podemos citar: a coleta seletiva, a redução do consumo de energia elétrica, a redução do consumo de copos descartáveis e de papel A4 (através de campanhas de impressões frente e verso, entre outras), o consumo de papel reciclado, o levantamento de impactos ambientais etc.

Contudo, mesmo diante de ações que, inclusive já se estenderam além dos limites da Unidade Acadêmica, revertendo-se em motivo de orgulho para a Escola de Administração e para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e tendo como fundamento o fato de ainda não ter sido implantado o Sistema de Gestão Ambiental na Escola de Administração, verificando que existem lacunas no processo que dificultam a institucionalização da gestão ambiental, pergunta-se: **Quais os fatores que poderiam estar influenciando e que necessitariam ser considerados no processo de implantação do Sistema de Gestão Ambiental na Escola de Administração?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A iminente consciência da necessidade de preservação dos recursos naturais, assim como, a demanda por encontrar meios mais adequados de usar e preservar a qualidade de vida faz com que as empresas e a sociedade, em geral, assumam diferentes práticas de consumo e preservação do meio ambiente. Porém essas práticas, muitas vezes, são superficiais e passageiras; muitas delas vinculadas a uma pessoa ou grupo, ficando a sua existência e continuidade atreladas à permanência da pessoa ou da continuidade das atividades do grupo na instituição. Sendo a Escola de Administração um centro de formação de pessoas, futuros administradores - que serão os responsáveis pela gestão das empresas que irão gerar impactos para o meio ambiente -, ela deve ser um exemplo de consciência e prática de políticas inovadoras nesse sentido. Daí a importância de se preocupar e ampliar os conhecimentos sobre um dos problemas que apesar de aceito verbalmente, ainda não foi incorporado tanto pelos servidores docentes e técnico-administrativos quanto pela alta gerência.

Nos capítulos que se seguem, além do que foi explicitado anteriormente, apresentam-se os objetivos, a fundamentação teórica que norteia este trabalho, buscando destacar temas relevantes para a realização desta pesquisa, bem como os resultados advindos da pesquisa.

1.3 OBJETIVOS

Apresenta-se seguir o objetivo geral proposto neste estudo e seus objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que poderiam estar influenciando e que necessitariam ser considerados no processo de implantação do Sistema de Gestão da Escola de Administração.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar as dificuldades para implantar o Sistema de Gestão Ambiental;
- b) levantar as possíveis barreiras à implantação do Sistema de Gestão Ambiental na Escola de Administração;
- c) identificar e analisar a causa principal da formação das barreiras ao implantar o Sistema de Gestão Ambiental na Escola de Administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, assim como qualquer outra mudança no ambiente organizacional, requer um período de conhecimento, de análise e de planejamento da prática a partir da teoria.

Este capítulo tem o propósito de realizar uma revisão da literatura que aborda os temas de gestão ambiental, cultura organizacional, bem como os seus desdobramentos, e que foram objetos de estudo desta pesquisa.

É importante acrescentar que, conforme a pesquisa ia se desenvolvendo, paulatinamente foi surgindo a necessidade de ampliar a revisão da literatura, de forma que a inclusão de uma abordagem mais focalizada no comportamento do indivíduo agregou instrumental teórico ao que estava sendo pesquisado e detectado.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DO ESTUDO

Para a elaboração desse trabalho acadêmico foram utilizadas informações coletadas na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, identificadas a seguir.

2.1.1 A Escola de Administração

A Escola de Administração da UFRGS teve a sua origem na Faculdade de Ciências Econômicas (FCE), com a criação, em 1951, do Instituto de Administração. O Conselho Universitário da UFRGS aprovou através da decisão nº 58/96, de 6 de setembro de 1996, a criação da Escola de Administração da UFRGS, tornando-a uma unidade autônoma, com a seguinte estrutura regimental: Conselho da Unidade, Conselho de Interação com a Sociedade, Direção, Departamento de Ciências Administrativas (DCA), Comissão de Graduação (COMGRAD), Comissão de Pós-Graduação (PPGA), Comissão de Pesquisa (COMPESQ), Comissão de Extensão (COMEX), Biblioteca, Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA), e Gerência Administrativa. Na estrutura informal, encontramos ainda o Núcleo Setorial de Informática, o Núcleo de Avaliação Institucional, a Educação a Distância (NIED – Núcleo de Inteligência Educacional) e os 13 grupos de pesquisa.

Partindo de uma concepção construtivista, onde o aluno tem a oportunidade de construir conceitos na interação com os colegas e na participação concreta de atividades das empresas, a Escola de Administração coloca no mercado de trabalho anualmente mais de 200 administradores, conforme consta no sistema de avaliação institucional da UFRGS.

Os números da Escola de Administração referentes ao ano de 2011 encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Números da Escola de Administração

DADOS	QUANTIDADE
Vagas para ingresso vestibular	240
Bacharéis	281
Alunos da graduação	1.579
Alunos de mestrado e doutorado	175
Alunos de especialização	2.447
Alunos bolsistas de pesquisa	56
Professores	81
Técnico-Administrativos	19
Terceirizados	30
Bolsistas Administrativos	40

Fonte: elaborado pela autora (2011)

Distribuída e organizada em uma área física inferior a 4.000m², a estrutura organizacional da Escola de Administração pode ser considerada uma das mais enxutas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, conforme os dados constantes do sistema de avaliação institucional da UFRGS.

Nos relatórios de avaliação institucional interna da unidade (documentos do Núcleo de Avaliação da Unidade), verifica-se a dinamicidade com que as mudanças acontecem, seja nos recursos humanos terceirizados, nas ofertas de cursos e, principalmente, na distribuição de uso do espaço físico, que ganham novas configurações a cada dois anos.

Em busca constante de excelência, a Escola de Administração alcançou e mantém a nota 7 (sete), que é a nota máxima adotada pela CAPEs, instituição que avalia os cursos de pós-graduação no país; e nas cinco últimas avaliações do Ministério da Educação recebeu o conceito máximo da instituição, que é “MB”¹.

¹ Muito Bom

Agora, a Escola de Administração busca conquistar para a UFRGS a sua primeira Certificação ISO 14001. Para isto, necessita resgatar e avaliar a sua história nas práticas de gestão ambiental, detectar os problemas e buscar melhorias.

No capítulo a seguir será apresentado um breve levantamento histórico da gestão ambiental na Escola de Administração.

2.1.2 Práticas de Gestão Ambiental na Escola de Administração

Antes de se abordarem as práticas de gestão ambiental realizadas na Escola de Administração, relatar-se-á sobre como surgiu a gestão ambiental na UFRGS e o que desencadeou o processo também nas unidades acadêmicas e nos demais setores da Universidade.

A gestão ambiental na UFRGS surgiu a partir de uma demanda externa. A empresa Companhia Petroquímica do Sul (COPEsul), que patrocinava eventos isolados para a Universidade, entrou em contato com o professor Homero Dewes, secretário de relações institucionais na gestão da reitora professora Wrana Panizzi, e sugeriu a realização de um projeto que envolvesse várias áreas do conhecimento da UFRGS. O professor Homero realizou reuniões com as pessoas interessadas no projeto e com os representantes da COPEsul, João Freire e Carla Rangel. Então decidiram formar um grupo interdisciplinar que chamaram de GIGA.

O Grupo Interdisciplinar de Gestão Ambiental (GIGA) foi criado em 1999 e teve como primeiro coordenador o professor Marco Aurélio de Araújo, do Instituto Latino Americano de Estudos Avançados da UFRGS. Segundo consta nos documentos do GIGA, o grupo surgiu:

[...] a partir do entendimento comum entre UFRGS e COPEsul sobre a relevância de um projeto de desenvolvimento sustentável para o Estado do RS, onde a abordagem da temática dos Resíduos Sólidos Urbanos (RSU) era fundamental para garantir este objetivo, e exigia uma intervenção interdisciplinar e interinstitucional, na qual o gerenciamento integrado e a gestão compartilhada eram condições essenciais para um modelo de sucesso.(GIGA, 1999, *on line*)

Três professores da Escola de Administração participaram ativamente do GIGA: Paulo César Delaytti Motta, Volnei Alves Corrêa e Luís Felipe Nascimento que foi também coordenador do grupo. Alunos e funcionários colaboraram em vários trabalhos realizados pelo grupo.

Em 2004, durante a gestão do professor João Luiz Becker como diretor da Escola de Administração, o professor Volnei, que na época era o coordenador executivo do GIGA, trouxe o grupo para a Escola de Administração. Concomitantemente, o grupo de professores que constituía o GIGA, durante a campanha para a eleição do reitor da UFRGS em 2004, apresentou aos candidatos a proposta de institucionalização da gestão ambiental e, posteriormente, ao assumir

o cargo como reitor da Universidade, o professor José Carlos Ferraz Hennemann cumpriu sua promessa e criou a Coordenadoria de Gestão Ambiental (CGA) que ficou sob a coordenação do professor Darci Barnech Campani da Faculdade de Agronomia. A CGA, em 2005, partindo do questionamento de que: “[...] se na UFRGS existem os agentes patrimoniais nas unidades acadêmicas, por que não haver também os agentes ambientais?” (informação verbal)², formou a primeira turma de agentes ambientais e a partir da sétima turma, passou a formar também monitores e certificadores ambientais.

O GIGA foi perdendo o sentido e a razão de existir, e, aos poucos, passou a incorporar a CGA, que ficou fortalecida. Apesar das dificuldades relacionadas ao entendimento das linguagens e conceitos que cada área tinha sobre a gestão ambiental, ainda permanece a interdisciplinaridade proposta desde as origens da gestão ambiental da UFRGS. Na CGA atuam professores, técnico-administrativos e alunos de várias áreas do conhecimento da Universidade.

A gestão ambiental na Escola de Administração surgiu com os professores Paulo César Delaytti Motta e Luís Felipe Nascimento que introduziram o tema meio ambiente nas disciplinas por eles ministradas no curso de graduação em administração, no mesmo momento em que se formava o GIGA na UFRGS.

Segundo alguns relatos, na época em que se introduziu a questão ambiental na Escola de Administração, durante uma reunião de planejamento estratégico do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), foi sugerida a inclusão da temática ambiental nos planos de ação do Programa, mas a ideia foi sarcasticamente recusada. Os professores que abordavam ou tinham afinidade com o assunto eram chamados ironicamente de “verdinhos”.

Dentre as ações de gestão ambiental desenvolvidas na Escola de Administração, podem-se citar algumas que mais se destacaram que tiveram uma sobrevida maior e que geraram bons resultados para a Escola ou para a comunidade social:

- a) a introdução do tema nas disciplinas da graduação e mais tarde a gestão ambiental deixou de ser um tema para se tornar uma disciplina obrigatória no curso de administração, sendo o primeiro curso no país a

² Professor 3 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

incluí-la. Os alunos da graduação analisaram as disciplinas e os currículos para verificar onde se enquadraria a gestão ambiental. Também prepararam materiais informativos e auxiliares para os professores das disciplinas;

- b) adoção de práticas de sensibilização, conscientização e conhecimento sobre a gestão ambiental e a coleta seletiva que inicialmente possuía 5 lixeiras nas cores: vermelho (plástico), azul (papel/papelão), verde (vidro), amarelo (metal) e marrom (orgânico). Para esta ação, que contou com a participação de um grupo teatral, a Escola de Administração obteve o patrocínio de empresas privadas;
- c) avaliação dos resíduos gerados pela Escola de Administração foi uma pesquisa realizada pelos alunos da disciplina de graduação do professor Luís Felipe Nascimento. Após um trabalho junto aos funcionários terceirizados, foi colocado na EA um contêiner para armazenar os resíduos. Após a armazenagem, os alunos realizavam uma triagem (separação), classificando-os como vidros, plásticos, papéis, etc. Em seguida os materiais eram pesados e encaminhados para o destino correto. A partir deste levantamento, os alunos fizeram campanhas através de emails, folders, cartazes e murais visando informar e conscientizar a comunidade acadêmica sobre os impactos ambientais gerados pela Escola de Administração e as vantagens em se praticar a gestão ambiental;
- d) projeto EA-Responsável: sob a coordenação do professor Luís Felipe Nascimento e com a colaboração do setor de Comunicação da Escola de Administração, em 2004 foi criado o projeto EA-Responsável que tinha como objetivo trabalhar a responsabilidade sócio-ambiental através de informações e ações que envolvessem a comunidade acadêmica. Desde 2007, o EA-Responsável tem objetivado e abordado em suas ações os “Três Erres”: reduzir, reaproveitar e reciclar. Através do EA-Responsável, foram organizadas campanhas de alimentos, de agasalhos, de brinquedos, de adoção de crianças carentes para presentear no Natal. Além da criação do logotipo do EA-Responsável, realizou-se uma consulta na qual foi escolhido o mascote-símbolo do EA-Responsável, um sinal de trânsito chamado EAzito que, conforme

ocorria a geração de impacto ambiental, mudava a expressão facial e a cor sinalizada;

- e) utilização de postos de coleta de pilhas, baterias e óleo de cozinha, convidando também a comunidade externa à Escola para colaborar. A coleta de pilhas e baterias ainda permanece, mas a de óleo de cozinha, que era coordenada pelo discente Lucas Burigo Bilessimo, diretor sócio-ambiental do Centro Acadêmico da Escola de Administração (CAEA), foi encerrada em 2010 porque as novas gestões do CAEA não se preocuparam em manter e aperfeiçoar o projeto e o coletor passou a “prejudicar” a imagem do saguão da Escola;
- f) tendo em vista que muitos dos professores ainda não tinham aderido às inovações tecnológicas e permaneciam disponibilizando textos apenas impressos, o CAEA iniciou um processo de campanhas, sendo que alguns alunos aderiram, de se fazer as cópias dos materiais das disciplinas frente e verso, em papel reciclado. Esse projeto também deixou de existir por falta de interesse das novas gestões do CAEA;
- g) em 2006, a servidora técnica-administrativa Sandra Regina Cela realizou o Curso de Agentes Ambientais e passou a atuar na gestão ambiental da Escola de Administração. Trabalhou, juntamente com os professores Luís Felipe Nascimento e Ivan Pinheiro (coordenador) e da funcionária contratada Graziana Fraga dos Santos, no projeto de extensão de capacitação dos moradores da Vila Chocolateiro, nos anos de 2007 a 2010, com o objetivo de prepará-los profissionalmente, dentro de uma proposta autossustentável, para a transferência de local da vila que se encontrava em uma área irregular. O projeto contou com as parcerias: da Prefeitura Municipal de Porto Alegre através da Secretaria de Governança Local e do Departamento de Limpeza Urbana, da Parceiros Voluntários e do Tribunal Regional Federal da 4ª Região. Era viabilizado através do oferecimento de uma disciplina de graduação, na qual os alunos matriculados eram avaliados pelo envolvimento e desenvolvimento de subprojetos.

Em 2009, a Escola de Administração implementou e realizou o marco-1 com o uso da ferramenta de Levantamento dos Aspectos e Impactos Ambientais (LAIA) e a

aplicação do plano de ação através da planilha 5W2H [What – o que será feito (etapas); Why – por que será feito (justificativa); Where – onde será feito (local); When – quando será feito (tempo); Who – por quem será feito (responsabilidade); How – como será feito (método); How much – quanto custará fazer (custo)].

No princípio do trabalho, foi feita uma análise global dos problemas ambientais encontrados na Escola de Administração, sendo eles no espaço físico ou nas práticas adotadas pelos frequentadores (alunos, professores, servidores e funcionários) do local. Os problemas encontrados foram classificados e desenvolvidos via planilhas para a obtenção do Índice de Risco Ambiental (IRA) individual de cada problema. O somatório desses índices expressou o IRA total da Escola de Administração.

Em um segundo momento um plano de ação foi criado para o desenvolvimento de medidas de redução de impacto ambiental. Essas medidas foram postas em prática no dia-a-dia da Unidade e controladas através de ferramentas de gestão ambiental. Para esse trabalho a Escola contou com a seguinte equipe: professores Darci Campani e Luís Felipe Nascimento, Sandra Regina Cella e o acadêmico do curso de Engenharia Ambiental Augusto Capum.

A Escola de Administração em 2011 concluiu o marco-2 do LAIA e está organizando o plano de ação 5W2H para executar em 2012.

A gestão ambiental deixou de ser um tema dentro das disciplinas e agora possui uma área de concentração intitulada Tecnologia da Inovação e Sustentabilidade e as disciplinas de gestão ambiental passaram a ser obrigatórias.

2.2 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Iniciamos este tema com uma frase filosófica que responde a problemática que enfrentamos em nosso planeta, qual seja, a poluição do meio ambiente: “Na natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”. Esta frase foi criada por Antoine Laurent Lavoisier (1743-1794), químico francês, quando ao evidenciar que em uma reação química a massa se conservava porque não ocorria nem a criação nem a destruição de átomos, e que mesmo após sofrerem uma ação química, os átomos se mantinham conservados e se rearranjavam, sendo que ao final, os agregados atômicos dos reagentes eram desfeitos e novos agregados atômicos se formavam. A Lei de Conservação das Massas ou Lei de Lavoisier como ficou

conhecida, vem à pauta das discussões quando o assunto é cuidar do meio ambiente, pois ela expressa toda a preocupação que os ambientalistas tem tido com o hoje e o amanhã da vida no planeta terra. A Lei de Lavoisier fundamenta e sintetiza o que conhecemos e chamamos de processo de reciclagem, de reaproveitamento, de reutilização.

A partir desta manifestação inicial é que passamos a refletir sobre gestão ambiental e sua aplicabilidade nas organizações em geral e posteriormente, na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Segundo Campos (2002, p. 114): “[...] as primeiras iniciativas de modelos de sistemas de gestão ambiental ou SGA, surgiram a partir da década de 80.”. Tanto a percepção quanto a necessidade das organizações em desenvolver uma visão holística para o gerenciamento sobre o impacto ambiental, fez emergir uma estratégia global voltada para o meio ambiente, o conceito de Gestão Ambiental. Desde então, autores têm apresentado as mais variadas definições para o sistema de gestão ambiental. Conforme Epelbaum (2006, p. 119), um SGA: “[...] pode ser definido como a parte do sistema de gestão de uma organização, utilizado para desenvolver e implementar sua política ambiental e para gerenciar seus aspectos ambientais.”. Nahuz (1985, p. 61) entende que o SGA é: “[...] o conjunto dos aspectos de função geral de gerenciamento de uma organização, necessário para desenvolver, alcançar, implementar e manter a política e os objetivos ambientais da organização”.

Muitas organizações, para acompanhar a evolução dos modelos e dos conceitos de Gestão Ambiental, seja por exigência legal ou social, seja, por necessidade competitiva ou financeira, passaram a identificar todos os aspectos e impactos ambientais das suas ações em relação ao meio ambiente, mudando a postura de mercado, definindo as prioridades, os objetivos e as metas para o contínuo aperfeiçoamento da sua performance ambiental. Desta forma, assumem responsabilidades pela implementação bem como, pelo controle do processo e das reavaliações e pelo aprimoramento contínuo das práticas utilizadas e do próprio sistema de gestão ambiental.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2005) a ISO 14001 (almejada pelas empresas que buscam estar em conformidade com a lei) é uma norma de gestão ambiental, fornecida pela Internacional Standardization of Organization, com sede em Genebra, que tem como função de ser o fórum

internacional de normalização. A ISO 14001 prevê, para que uma empresa tenha uma gestão eficaz, dezoito pontos que abordam temas sobre boas práticas ambientais, ferramentas, qualidade e gerenciamento (EPELBAUM, 2006).

Epelbaum (2006) apresenta um esquema da estrutura do Sistema de Gestão Ambiental, em conformidade com o que está estabelecido na Norma ISO 14001, ou seja, ilustra o ciclo do PDCA da ISO 14001, onde P é o planejamento, D a execução, C a checagem e A as ações do sistema de gestão. A empresa que busca atingir os padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável 14001 necessita aplicar continuamente o PDCA para obter e, principalmente, manter a certificação ISO.

2.2.1 Sistema de Gestão Ambiental em Instituição de Ensino

Com o advento da globalização, no Brasil, a partir dos anos 90, a vida das pessoas tomou um novo rumo seguindo em direção à cultura e ao desenvolvimento de ideias e de conhecimento. O capital estritamente monetário dá lugar ao capital humano ou capital intelectual, e neste contexto a educação passa a exercer papel de fundamental importância nos desígnios da sociedade.

O economista americano, Theodore William Schultz, laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1979, ao realizar uma pesquisa comparativa sobre a rápida recuperação das economias da Alemanha e do Japão no pós-guerra em relação ao Reino Unido, concluiu que a velocidade de recuperação daquelas economias se justificava pelo investimento em saúde e pelo elevado grau de educação da população (NOBELPRIZE.ORG, 2012).

No Brasil, a busca por uma educação de qualidade perpassa todo o tipo de discurso. E, as instituições de ensino, particularmente as públicas, tendo presente a falta de investimento e a escassez de recursos, enfrentam o desafio de ensinar a sociedade a pensar. E, segundo Albuquerque (2009), a educação surge como um caminho para uma reintegração social, atendendo as necessidades básicas da sociedade de geração de renda e emprego, pois é a responsável pela inserção no mercado de novos especialistas.

A educação ambiental tem sido constantemente discutida nos mais variados meios e grupos que entendem que ela tem a sua devida importância para a sociedade em que vivemos. Uma sociedade caracterizada pelo capitalismo sem

precedentes, onde o que impera é o poder aquisitivo. Uma sociedade que colocou o homem no centro do poder das decisões, e a natureza, e tudo o que ela contém, à sua margem, na condição de criaturas inferiores e serviçais, como bem observam Aristóteles (2009), Capra (2006), entre outros. Esses estudiosos criticaram em seus trabalhos (abordados no item do comportamento do indivíduo), o pensamento mecanicista de René Descartes, e que Almeida (2002 *apud* ALBUQUERQUE, 2009, p. 23) sintetiza no quadro seguinte.

Quadro 2 — Diferenças entre a postura administrativa mecanicista e a sistêmica holística com responsabilidade social

Perspectiva Cartesiana	Perspectiva da Sustentabilidade
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrica	Desenvolvimento orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente correlacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Integração entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados em relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas interconectados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Fonte: ALBUQUERQUE (2009, p. 23)

Mesmo que tenham ocorrido avanços no que concerne à sensibilização e à compreensão da problemática ambiental, o processo de inserção do Sistema de Gestão Ambiental nas instituições de ensino ainda está em sua fase inicial, configurando-se em ações ou práticas isoladas, sendo que a cada dia surgem novas pesquisas, com novos ingredientes para enriquecer a reflexão sobre o assunto.

Sobre o envolvimento e o comprometimento das Instituições de Ensino Superior (IES) com a educação ambiental e a respectiva formalização do sistema de gestão ambiental, o entendimento é o de que:

O papel de destaque assumido pelas IES no processo de desenvolvimento tecnológico, na preparação de estudantes e fornecimento de informações e conhecimento, pode e deve ser utilizado também para construir o desen-

volvimento de uma sociedade sustentável e justa. Para que isso aconteça, entretanto, torna-se indispensável que essas organizações comecem a incorporar os princípios e práticas da sustentabilidade, seja para iniciar um processo de conscientização em todos os seus níveis, atingindo professores, funcionários e alunos, seja para tomar decisões fundamentais sobre planejamento, treinamento, operações ou atividades comuns em suas áreas físicas (TAUCHEN; BRANDLI, 2006, p. 503).

Aliglieri (2009, p. 200), afirma que: “[...] a universidade tem a responsabilidade de promover o debate sobre a sustentabilidade, como também de facilitá-lo, conduzi-lo e enriquecê-lo”. Em complementação Aliglieri (2009) salienta ser também e especialmente papel da universidade conduzir os estudantes no processo de reflexão e de informação para que assim possam julgar as empresas e suas práticas, e, conforme a necessidade instituir novas práticas gerenciais. Propõe que as universidades motivem e levem os estudantes para a realização de pequenas ações nas quais possam exercer práticas de cidadania, comprometendo-se com elas. É importante acrescentar que a busca por um ensino que leve o estudante à condição de cidadão responsável passa também pela formação deste estudante como alguém que respeita a natureza e toda a forma de vida do planeta, com o olhar direcionado para o futuro.

Conforme o estudo realizado por Ribeiro (2005), algumas universidades brasileiras já adotaram o Sistema de Gestão Ambiental, como, por exemplo, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e mesmo a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde existe uma coordenadoria de gestão ambiental com status de pró-reitoria e com assento no Conselho Universitário, que é o órgão máximo da instituição. A UNISINOS já alcançou a certificação ISO 14001 em 2005 e, de lá para cá, vem realizando diversas ações voltadas para a sensibilização, conscientização e respeito ao meio ambiente. A UFRGS, por sua vez, está investindo na capacitação dos servidores técnico-administrativos, através de cursos de agentes ambientais e de certificadores ambientais, para que eles sejam multiplicadores nos seus setores de trabalho.

Aliglieri (2009) em seus estudos faz referências à formação do novo gestor, do novo profissional que está emergindo das Instituições de Ensino Superior para assumir um papel de grande responsabilidade na construção do futuro de nossa sociedade.

No seu entendimento, Aliglieri (2009, p. 195) manifesta que: “[...] a formação de profissionais implica em capacitar os indivíduos a perceberem o objeto de análise

em um contexto de um todo integrado, ao contrário do pensamento analítico que busca isolar alguma coisa.”. Aqui Aligleri (2009) corrobora com o que nos diz Capra (2006), em seu livro “O Ponto de Mutação”, quando fala sobre as teorias filosóficas da fragmentação que nos influenciam ainda hoje (vide capítulo sobre o comportamento do indivíduo). E Aligleri (2009, p. 195) complementa sua explanação dizendo que: “[...] na perspectiva holística, assim como na visão sustentável, o indivíduo, a sociedade e a natureza formam um conjunto indissociável, interdependente e em constante movimento”.

Esse aspecto transcende o enfoque de disciplinas, aproximando vários campos de estudo e áreas de conhecimento que antes eram entendidos e pesquisados separadamente. Isso implica em que, para discutir a sustentabilidade das organizações e da sociedade, são necessárias novas formas de conhecer, de explicar, de saber e de fazer, o que favorece a criação de modelos alternativos de conhecimentos em competição com aqueles que ocupam posição dominante no mundo moderno (ALIGLERI, 2009).

2.2.2 Implantação do Sistema de Gestão Ambiental

Com o avanço do paradigma ambiental defendido pela sociedade, que passa a exigir, intervir e influenciar em ações do Estado e das organizações empresariais, os gestores buscam, no sistema de gestão ambiental, uma possibilidade de ganho de capital humano, de capital financeiro e de marketing.

O processo de implantação do Sistema de Gestão Ambiental difere de uma organização para outra, assim como diferem também as demais características que identificam cada uma das organizações. Tais diferenças fazem com que os gestores se mantenham sensíveis e atentos ao comportamento organizacional antes de implementar qualquer tipo de mudança.

Ferreira (1998) afirma que a gestão ambiental inicia a sua atuação na empresa de maneira focalizada, isto é, a partir dos impactos causados por setores internos, e que a GA tem como finalidade sanar essas agressões ao meio ambiente utilizando um conjunto de ações que, além de seu objeto principal, podem trazer benefícios à empresa. Com a ação da Gestão Ambiental, a empresa poderá contar com vários benefícios tais como:

- a) aumento e melhoria dos índices da qualidade de vida, da satisfação e da motivação dos funcionários no ambiente de trabalho;
- b) melhoria da imagem da organização, que terá um melhor relacionamento com a comunidade externa, com o cliente, com o governo e com a sociedade;
- c) credibilidade e respeito, em virtude de estar em conformidade legal;
- d) redução de custos e retorno financeiro, com a eliminação dos desperdícios e o reaproveitamento de bens e de materiais;
- e) avanços nos comportamentos gerenciais com a substituição da correção pela prevenção.

Os benefícios gerados pela eficiência da Gestão Ambiental aos poucos poderão ser sentidos pelo consumidor. Para a empresa, esses benefícios serão perceptíveis a partir de uma avaliação dentro de cada setor ou área onde os impactos ambientais foram eliminados, justificando, ou não, a importância da implantação do SGA na empresa.

Nas instituições públicas, - em particular, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) - segundo Tauchen e Brandli (2006), existem duas vertentes quando o assunto é o desenvolvimento sustentável: uma, que destaca o papel da IFES como formadora de pessoas que ingressarão na instituição e que necessitarão levar consigo o envolvimento e o comprometimento com as questões ambientais, buscando colocá-las em suas práticas profissionais; e a outra, que sustenta a importância da implementação, pelos gestores, do Sistema de Gestão Ambiental, nos campi, para servir de modelo e de prática de gestão sustentável para a sociedade. Dependendo da influência que estas vertentes exercem sobre a administração central da IFES, há a formação do posicionamento da instituição frente às questões ambientais.

O SGA busca a ecoeficiência das organizações. Todavia, a implantação de um SGA não garante que as organizações possam usufruir dos benefícios desta prática. Isto quer dizer que as decisões e as ações gerenciais necessitam estar atentas e precisam considerar os possíveis fatores que possam prejudicar a busca da sua ecoeficiência. Os problemas ambientais devem ser compreendidos em conjunto. Eles são interligados e interdependentes, por isso, a gestão ambiental precisa realizar uma abordagem a partir de uma visão sistêmica dos fatos que

muitas vezes pressupõe profundas mudanças na cultura organizacional da organização, bem como na sua forma de gerir pessoas, recursos e espaço físico. E: “[...] o sistema de gestão ambiental apresenta-se como um processo estruturado que possibilita a melhoria contínua, num ritmo estabelecido pela organização.” (SEIFFERT, 2011, p. 15). Neste sentido, entende-se que numa abordagem sistêmica, é fundamental que a ideia de aperfeiçoamento esteja sempre presente.

Nas universidades federais frequentemente se discutem as influências que elas exercem no meio ambiente; todavia, segundo Seiffert (2011), a teoria contingencial que afirma serem as características organizacionais variáveis dependentes das características ambientais, nos apresenta um olhar que vem de fora da universidade e que a vê como parte de um sistema e não como sendo ela mesma o sistema. Desta forma, as universidades se configuram em estruturas complexas, sujeitas a constantes mudanças, que podem ir da sua função e missão até a sua estrutura organizacional, perpassando e sofrendo influências constantes das múltiplas variáveis que a compõem.

A implantação de um sistema de gestão ambiental baseado na NBR ISO 14001 representa um processo de mudança comportamental e gerencial na organização; e a sua implementação deve ser conduzida de forma participativa e integrada. Há a necessidade do comprometimento da Direção, bem como a sensibilização e o treinamento de todos os recursos humanos, com vistas a estabelecer novos procedimentos em relação ao meio ambiente. Por isso, no capítulo a seguir, abordaremos a cultura organizacional e o comportamento do indivíduo dentro e fora da organização, buscando um entendimento a respeito das práticas de cada um no meio em que se encontra.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O sistema de gestão ambiental tem como objetivo propiciar a ecoeficiência das organizações. Todavia, a implantação de um SGA não garante que as organizações possam usufruir dos benefícios desta prática. Isto quer dizer que as decisões e as ações gerenciais necessitam atentar e considerar os possíveis fatores que possam prejudicar a busca da sua ecoeficiência.

Os problemas ambientais não devem ser compreendidos de forma isolada. Eles são interligados e interdependentes, por isso a gestão ambiental, que é uma

vertente da administração, realiza uma abordagem sistêmica dos fatos que muitas vezes pressupõe profundas mudanças na cultura organizacional da empresa.

Sobre cultura organizacional, Robbins (2005, p. 376) explicita que ela: “[...] se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não o fato de eles gostarem ou não dela.”. Para ele, existe uma cultura macro que personifica e distingue uma organização das demais e, existem também as subculturas que refletem os problemas comuns dos membros dos departamentos. A existência da cultura macro ou cultura dominante é o que serve de referencial para os membros da empresa, sem ela não haveria segundo Robbins (2005, p.376), “valor compartilhado”, que é o responsável por orientar e modelar o comportamento organizacional.

Para Vecchio (2008), cultura organizacional é a forma como os valores e as normas são compartilhados na organização e, posteriormente, retransmitidos aos novos membros que nela ingressam, e que passam a vivenciar a cultura estabelecida.

Carrieri (2008), ao apresentar os seus estudos sobre cultura organizacional, traz uma visão diferente sobre o tema e uma crítica à cultura dominante e instrumental dos países centrais do ocidente.

Associada a essa visão instrumental está a de que a organização tem uma só cultura. Esse tipo de entendimento isola a organização, como se ela não estivesse mergulhada em um ambiente cada vez mais conturbado. Além disso, parte-se do princípio de que as pessoas não provêm de um ambiente social, não interagem entre si, não adquirem diferentes competências. Nega-se que as pessoas tenham ideais e uma visão de mundo, uma forma de ver a realidade que, muitas vezes, difere do padrão estabelecido na organização (CARRIERI, 2008, p. 22).

A partir destas três abordagens, podemos ter uma visão geral da cultura organizacional que nos permita refletir sobre outros temas que dizem respeito às organizações e que podem interferir, dependendo de como a organização trata o assunto, nas ações da empresa: conflitos, resistência, liderança, etc.

Diferentemente da organização privada, está a organização pública e, neste caso em particular, a universidade pública, que tem como principais características a sua complexidade física, legal, estrutural e cultural.

A universidade pública é formada por três segmentos, a saber: corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo, existe ainda o público em geral, cada

qual com seus próprios interesses e preocupações. Apresenta características burocráticas, marcadas por normas e regulamentos internos. Possui cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional.

Sandro Bergue (2010), ao discorrer sobre a organização pública, cita que nela ocorre:

A ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo e a condescendência (BERGUE, 2010, p. 451).

A esta descrição da organização pública somam-se ainda componentes históricos e estruturais que se confrontam com elementos da administração pública contemporânea moldando e influenciando a cultura organizacional.

Para Schikmann (2010) existem características comuns a maioria dos setores públicos que interferem na forma de gestão e que podem ser evitadas, entre elas destacam-se: a rigidez imposta pela lei, a desvinculação da visão do cidadão como sendo o destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho da realização do trabalho, a remuneração desvinculada do desempenho, as limitações à inovação, a falta de preocupação com o planejamento e com a gestão, a rotatividade nos cargos de chefia e a deformação do significado de gratificação.

2.4 O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO

Os estudos sobre as questões ambientais, aliados à cultura organizacional, nos inclinam a destacar e refletir sobre o comportamento do indivíduo como um item a parte dos conteúdos gerais desta pesquisa. Isto se deve ao fato de entendermos que a implantação do Sistema de Gestão Ambiental além de envolver a problemática relativa aos fatores econômicos, legais, físicos e culturais, necessita aprofundar, com o apoio da psicologia social, da filosofia, da sociologia, da antropologia, etc., a questão comportamental do indivíduo dentro e fora da empresa, pois o indivíduo é o agente, aquele que vai realizar ou deixar de realizar a prática ambiental. Neste estudo, a psicologia social nos auxiliou no entendimento da formação da identidade do indivíduo e sua relação com o social; a filosofia nos trouxe uma compreensão sobre a postura ética do indivíduo perante a vida, as pessoas, os animais, etc.; e a

sociologia nos levou a perceber como o indivíduo se comporta nos diversos ambientes, nas diversas situações.

Existe uma vasta bibliografia sobre o comportamento organizacional, todavia, neste capítulo procuramos abordar o tema de uma maneira mais abrangente, isto é, com enfoque no social, extrapolando os limites da empresa, com a intenção de possibilitar uma visão geral do comportamento do indivíduo, cuja relevância nos parece ser indiscutível quando se pensa em mudanças dentro de uma organização, neste caso em particular, numa instituição pública.

Segundo Robbins (2005, p. 8): “[...] podemos argumentar que é possível prever comportamentos (certamente que não com 100 por cento de precisão) na maioria das situações estruturadas.”. Como “situações estruturadas”, podemos entender aquelas que ocorrem da mesma forma, independentemente da pessoa, sem que esteja escrito como norma ou conduta. E Robbins (2005) usa como exemplo para esta situação, uma pessoa que ao entrar no elevador se vira para a porta.

“O comportamento não é aleatório. Na verdade, existem algumas consistências fundamentais no comportamento de todos os indivíduos que podem ser identificadas e, então, modificadas para refletir as diferenças individuais” (ROBBINS, 2005, p.8). Nesta abordagem, Robbins nos possibilita um entendimento de que, através de uma visão sistêmica parte-se da análise de um todo (macro), sobre a qual exerceremos uma determinada ação, para enfim, chegarmos a uma análise mais próxima (micro), e quem sabe à compreensão, do indivíduo. E ele acrescenta ainda que o estudo do comportamento do indivíduo ao ser realizado de maneira sistemática: “[...] é uma forma de realizar previsões razoavelmente acuradas e que isto nos leva a substituir a intuição pelo estudo sistemático.” Para Robbins (2005, p. 8): “[...] quando falamos em estudo sistemático, estamos nos referindo ao exame dos relacionamentos, à tentativa de atribuição de causa e efeito e de basearmos nossas conclusões em evidências científicas.”.

Prosseguindo nossa reflexão, partimos para a formação da identidade do indivíduo com Deschamps (2009, p. 14) que nos fala das identidades pessoal e social, onde: “[...] a identidade social refere-se a um sentimento de semelhança com (alguns) outros, enquanto a identidade pessoal se refere a um sentimento de diferença em relação a esses mesmos outros.”. Segundo ele, elas podem ser concebidas como: “[...] dois pólos entre os quais oscilam sem cessar os

comportamentos.” (DESCHAMPS, 2009, p. 14). Acrescenta que é no campo do espaço social que ocorre a dicotomia entre o reconhecimento de pertencer (assemelhar-se) a um grupo e, ao mesmo tempo, a busca por diferenciar-se no grupo. Galinkin e Zauli (*apud* TORRES; NEIVA, 2011, p. 253) também se reportam ao assunto quando afirmam que:

A autoidentificação mostra-se, assim, como um reconhecer-se e um diferenciar-se entre as várias possibilidades que o indivíduo tem na constituição de si mesmo e, para tanto, é necessário comparar-se. Entre outras palavras, o reconhecimento das semelhanças implica comparações e pressupõe a existência de diferenças. O mesmo e o outro estão contidos na concepção de identidade.

Deschamps (2009) transfere este comportamento do indivíduo para a sociedade e nos diz que os grupos também seguem a mesma dinâmica, isto é, o grupo reconhece as semelhanças dos seus integrantes (cada um com a sua diferença individual), compara-as com as de outro grupo e depois estabelece as diferenças entre os grupos.

A preocupação com as questões ambientais supõe que há um pensar, um refletir sobre algo. O pensar, o refletir, causa de uma preocupação, mostra que há ideias divergentes que podem ter uma dimensão pessoal, grupal ou global. Pensar e refletir sobre algo são os primeiros passos para se ter um pensamento, um juízo ético. Ético, no caso, no sentido amplo do termo, ou como diz SINGER (2002, p. 1): “[...] considero um problema ético relevante a partir do momento em que um ser racional deva defrontar-se com ele.”.

Defrontar significa estar diante de, ou seja, dar-se conta – por isso racional – de que algo está afetando uma situação que até então parecia tranquila. O homem defronta-se com o ambiente ao seu redor. Assim sendo, passa a refletir sobre a possibilidade de se extinguir os ursos polares, as geleiras polares e nesse processo uma infinidade de espécies, inclusive o próprio homem.

Se observarmos a partir desse ângulo, veremos que a reflexão é mais profunda do que simplesmente o fato de gastarmos mais com a conta de energia elétrica, com despesas de combustível, etc. A reflexão deixa de ser exclusiva, micro, e individual, para se tornar ampla, macro e social. Isto não quer dizer que o individual tenha perdido a sua importância, mas sim, que o social passa a ser percebido e alcança a sua importância no momento em que é afetado pelo individual. Todavia, as pequenas práticas, de caráter positivo, demoram a surtir

resultados, pois normalmente parece ser mais difícil e trabalhoso consertar, restaurar ou reinventar o que foi quebrado ou destruído do que preservar, manter o que está sendo usado. Isto sem se falar no ato de destruição, extinção ou aniquilação do outro, que é o resultado da falta da preservação. Desta forma, poderíamos pensar que o homem pode incorporar ou adquirir diferentes posturas, conforme a situação, conforme o ambiente em que se encontra.

Segundo Goffman (2009, p. 9), na representação da vida: “[...] no palco um ator se apresenta sob a máscara de um personagem para personagens projetados por outros atores. A plateia constitui um terceiro elemento da correlação.”. Entretanto, ele explicita que na vida real, o terceiro elemento, no caso a plateia, deixa de existir: “[...] o papel que um indivíduo desempenha é talhado de acordo com os papéis desempenhados pelos outros presentes e, ainda, esses outros também constituem a plateia.” (GOFFMAN, 2009, p.9). Isto é, na vida real, somos atores que contracenam com outros atores, sendo que tanto nós quanto eles desempenhamos ora o papel de ator, ora o papel de plateia. E Goffman (2009) acrescenta ainda que há o ambiente de palco e o de bastidor, onde no palco há a representação e no bastidor a vida real, a intimidade do ator.

Deixar luzes acesas, mesmo tendo claridade suficiente no ambiente, ou substituir lâmpadas incandescentes de 150 W. por lâmpadas econômicas é uma atitude simplesmente de cunho econômico-financeiro ou pode ter alguma relevância dentro do pensamento ético filosófico?

A pergunta nos leva a esboçar, ainda que de forma objetiva, o que vem a ser um pensamento de teor ético. A visão ocidental cunhou-se basicamente em duas linhas de pensamento valorativos: a bíblica e a grega, essencialmente esboçada por Aristóteles, que na ânsia de educar seu filho escreveu um tratado sobre a ética. Tratado esse que visava expor questões como o bem, o bom, o justo, a felicidade, etc. Mas ele foi claro: “[...] todo indivíduo julga corretamente os assuntos com os quais está familiarizado e conhece [...]. Para que possa, portanto, julgar um assunto particular, é preciso que o indivíduo tenha sido instruído nesse assunto.” (ARISTÓTELES, 2009, p. 39). Por isso Aristóteles, ao construir o pensamento de teor ético, inicia falando da felicidade e da identificação que se faz desta com o viver bem. Para ele: “[...] toda a ação de conhecer e toda intenção deliberada estão dirigidas à consecução de algum bem.”. Ele diz que as pessoas comuns associam o viver bem com o ser feliz, realizando identificações com o prazer, a riqueza e a

honra. Em algumas ocasiões dizendo certas coisas e em outras ocasiões coisas diferentes, dando à felicidade compreensões diferentes: “[...] quando fica doente, pensa ser a saúde a felicidade; quando é pobre, julga ser a riqueza a felicidade.” (ARISTÓTELES, 2009, p. 41). E assim, Aristóteles (2009) vai construindo o pensamento de teor ético, trabalhando pontualmente os conceitos, levando-nos a refletir sobre cada um deles em nossas vidas, individual e socialmente.

Deste trabalho de Aristóteles (2009) foram extraídos alguns pontos para elucidar a construção de um pensamento que nos possibilitou compreender um pouco o comportamento do indivíduo do ponto de vista ético, ainda que através de uma abordagem sucinta.

Aristóteles (2009) nos fala sobre a ação do indivíduo, classificando-a em voluntária e involuntária. Para ele: “[...] as ações são involuntárias quando realizadas sob compulsão ou através da ignorância.” (ARISTÓTELES, 2009, p. 87). Por exemplo, a ação de uma criança ou quando alguém é forçado por violência a fazer o que não quer ou ainda de forma inconsciente que leva à pessoa a desculpar-se, arrepende-se.

A ignorância que torna um ato censurável não é ignorância na escolha moral (essa ignorância constitui vício), não é uma ignorância geral (porque esta é tida como censurável), mas ignorância particular, ignorância das circunstâncias do ato e das coisas (e indivíduos humanos) afetados por ela, nesse caso o ato é objeto de compaixão e de desculpa porque aquele que age na ignorância de quaisquer dessas circunstâncias é um agente involuntário (ARISTÓTELES, 2009, p. 90).

Sobre as circunstâncias ele nos diz que podem ser: o agente (aquele que realiza o ato), o ato (o que é realizado pelo agente), a coisa (o que é afetado pelo ato), o instrumento (ferramenta usada no ato), o efeito (o que resultou do ato) e a maneira (a forma como ocorreu o ato). Para Aristóteles (2009, p. 91), o indivíduo agiu involuntariamente, principalmente, se o seu ato ocorreu na ignorância das seguintes circunstâncias: “[...] a natureza do próprio ato e o efeito que ele produzirá.”.

Na afirmação da responsabilidade que envolve o ato, bem como o caráter do indivíduo advindo deste ato, Aristóteles nos diz que o homem será o responsável por seus atos e pela construção de seu caráter. Arendt (2010, p. 290) também fala da responsabilidade dos atos humanos e alerta para a extensão que eles podem ter, isto é, o reflexo, as suas conseqüências, pois a autora entende que os nossos atos

vão além da nossa existência, ou melhor, vão além da existência daquele que os criou.

Enquanto a força do processo de produção é inteiramente absorvida e exaurida pelo produto final, a força do processo de ação nunca se exaure em um único ato, mas, ao contrário, pode aumentar à medida que suas conseqüências se multiplicam; o que perdura no domínio dos assuntos humanos são esses processos, e sua perduração é ilimitada, tão independente da perecibilidade da matéria e da mortalidade dos humanos quanto o é a perduração da própria humanidade. O motivo pelo qual jamais podemos prever com certeza o resultado e o fim de qualquer ação é simplesmente que a ação não tem fim. O processo de um único ato pode perdurar, literalmente, por todos os tempos até que a própria humanidade tenha chegado a um fim (ARENDETT, 2010, p. 291).

Sobre os atos voluntários, segundo Aristóteles (2009) são aqueles que possuem a sua origem no homem, no agente, e que ele é o conhecedor das conseqüências destes atos. Aristóteles critica o argumento de que o homem quando comete um ato nobre esteja agindo voluntariamente e quando realiza um ato vil esteja agindo involuntariamente. Os atos podem ser voluntários e involuntários, realizados pela mesma pessoa, mas em circunstâncias diferentes. Para isto, existem as deliberações, que são os momentos em que o indivíduo analisa as circunstâncias para a tomada de decisão que é a escolha, que é um ato voluntário, que se acha dentro de nosso próprio controle. A escolha não é uma vontade (aspiração) e tão pouco uma opinião. Isto fica claro nas palavras de Aristóteles (2009, p. 93):

Ninguém escolhe o que não depende de si, mas somente o que pensa poder ser atingido por suas próprias ações. Acrescente-se que a vontade (aspiração) visa a fins de preferência a meios, ao passo que a escolha visa ao que contribui para a consecução do fim; por exemplo, aspiramos a ter saúde, mas escolhemos coisas que nos tornem saudáveis.

Em seu trabalho, Aristóteles prossegue dizendo que a prática contínua de determinada ação particular nos leva igualmente a uma qualidade particular, como por exemplo, os esportistas que praticam e se exercitam incansavelmente com vistas a alcançar melhores resultados. E isto é o que nos leva a crer que esta prática contínua constitui os nossos caracteres que são o resultado de nossa conduta.

Ele fala ainda que em reuniões sociais deve-se manter numa disposição mediana, que fica entre o que com tudo concorda e o que de tudo discorda. Que é importante saber discordar ou reprovar nas coisas certas de maneira certa: “[...] ele se comportará com a mesma compostura diante de estranhos e conhecidos, com pessoas com as quais está familiarizado e com aquelas com as quais não está,

embora preservando os devidos tons distintivos de cada grupo.” (ARISTÓTELES, 2009, p. 137). Mas para isso o indivíduo necessita ter autocontrole e estar aberto à persuasão. Em outro extremo está o indivíduo obstinado, que muitas vezes em sua teimosia guarda um: “[...] sentimento agradável de vitória em não ser persuadido a mudar sua opinião.” (ARISTÓTELES, 2009, p. 222).

Segundo Aristóteles (2009), o solo tem que ser previamente arado para que a semente germine. A alma do discípulo tem que ser previamente preparada através do cultivo de hábitos, de maneira que ele saiba e possa gostar do que é certo e desgostar do que é errado; pois a paixão não permite que a pessoa ouça e nem compreenda o raciocínio de alguém que tenta dissuadi-lo; e se assim é, como alterar sua opinião via argumento? Para Aristóteles (2009), a paixão (costume, hábito) parece não ser acessível através da razão e sim através da força, que para ele é a lei. Para ele a educação de jovens e de adultos deve ser regulada por leis corretas, pois ele entende que os jovens e os adultos têm dificuldades para aceitar viver de uma forma moderada e árdua. Ele cita que: “[...] a multidão é mais sensível à coação e à punição do que à razão e aos ideais morais.” (ARISTÓTELES, 2009, p. 314).

Jamieson (2010, p. 152), ao analisar o pensamento de Immanuel Kant relacionado à ética ambiental, nos diz que: “[...] uma das linhas mais profundas de nossa consciência moral concentra-se não nas conseqüências de uma ação nem diretamente no caráter do agente, mas no ato em si e na pureza de sua motivação.”.

Immanuel Kant, filósofo alemão do século XVIII, escreveu que: “somos agentes racionais vivendo num mundo habitado por outros agentes racionais.” (JAMIESON, 2010, p.150). E estes agentes racionais interagem, relacionam-se consigo mesmo e com os outros. Todavia, esse relacionar-se tem: “[...] implicações tanto em como devemos raciocinar sobre o que fazer, como no que é permissível fazer.” (JAMIESON, 2010, p.150). Somos comandados por imperativos categóricos (sentidos) e a máxima destes imperativos é a lei universal: “[...] aja somente de acordo com aquela máxima através da qual você pode ao mesmo tempo desejar que ela se torne uma lei universal.” (JAMIESON, 2010, p.151) Isto quer dizer que para sabermos o que é permissível ou não, temos que criar uma máxima para o nosso agir, mas que seja válida para todas as pessoas, pois assim ela terá caráter universal, o que Jamieson (2010, p.151) exemplifica com a seguinte situação: “[...] consideremos a máxima: ‘dê chocolate aos amigos em seus aniversários’. uma vez que não gosto de chocolate, ficaria muito triste se esta máxima se tornasse lei

universal. Todavia, isso não elimina eu dar a meus amigos chocolate em seus aniversários.”.

Para as relações humanas, Kant criou a “fórmula da humanidade”: “[...] aja de forma que você trate a humanidade, quer em sua própria pessoa, quer na de outro, sempre como um fim e nunca como um meio apenas.” (JAMIESON, 2010, p. 152). Esta seria uma máxima que critica a manipulação das pessoas nos relacionamentos. Mas, apesar das críticas levantadas por Jamieson (2010) à forma como Kant aborda a situação e a relação do homem com a natureza e os animais, quando ele cita: “[...] os animais e o restante da natureza podem ser tratados como meros meios porque eles são meras coisas.”, Jamieson (2010, p. 157) nos traz a interpretação a partir da visão de Christine Korsgaard, quando ela afirma que se os agentes racionais se atribuem valores universais, legislam sobre eles e se autoavaliam. E daí, surgiu o questionamento, se seria ético do ponto de vista ambiental os agentes racionais poderem legislar sobre: “[...] proteção a outros animais ou à natureza.”. E a resposta foi sim, por que:

Não somos apenas agentes racionais, mas animais, e em virtude disso possuímos uma natureza animal. Nossa natureza animal inclui nosso amor por comer, beber, sexo e jogo [...]. Nossa natureza animal pode ser pensada como fazendo parte de nosso ‘bem natural’ porque nos habilita a funcionar, e funcionar bem. Por esta razão, valorizamos não somente nossa natureza racional, mas também nossa natureza animal. Quando legislamos sobre o valor de nossa natureza animal, legislamos o valor desses mesmos aspectos onde quer que surjam, mesmo quando é em criaturas que não são agentes racionais (JAMIESON, 2010, p. 157).

E esta reflexão que Jamieson (2010) nos proporciona vai além do simples fato do homem reconhecer a sua natureza animal, mas acima de tudo, entender e respeitar a natureza animal que existe nas outras formas de vida:

[...] quando estamos legislando sobre o valor de bens distintivamente humanos, estamos legislando um princípio que confere valor sobre outros animais. Porque o que estamos legislando é sobre o valor dos bens naturais de todas aquelas criaturas que experienciam e procuram seus próprios bens [...]. Portanto, se damos valor a nossas tendências a apreciar comida e sexo, estamos comprometidos a valorizar as tendências de um elefante a apreciar comida e sexo também [...]. Se aceitarmos a ideia básica de que os bens naturais daquelas entidades que têm seu próprio bem são valorizáveis, e que bens naturais podem ser entendidos quanto a suas contribuições para o funcionamento das entidades, então parece claro como alguém poderia argumentar que somos racionalmente compelidos a valorizar plantas, animais e ecossistemas. (JAMIESON, 2010, p. 157).

Segundo Capra (2006), o comportamento do indivíduo que se verifica hoje, em que o homem se considera o centro do mundo e senhor de tudo, tem as suas raízes e sofre as influências dos pensadores da ciência moderna, tais como: Francis Bacon, René Descartes, Thomas Hobbes e Isaac Newton. Para Capra (2006), a ênfase no método científico e no pensamento racional, condicionou o comportamento humano à atitudes antiecológicas.

Na verdade, a compreensão dos ecossistemas é dificultada pela própria natureza da mente racional. O pensamento racional é linear, ao passo que a consciência ecológica decorre de uma intuição de sistemas não-lineares. Uma das coisas mais difíceis de serem entendidas pelas pessoas em nossa cultura é o fato de que se fazemos algo que é bom, continuar a fazê-lo não será necessariamente melhor. Essa é, em minha opinião, a essência do pensamento ecológico. Os ecossistemas sustentam-se num equilíbrio dinâmico baseado em ciclos e flutuações, que são processos não-lineares (CAPRA, 2006, p. 38).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vistas a alcançar os objetivos apresentados neste projeto de pesquisa, este capítulo abordará o método utilizado para a coleta dos dados, a definição da população-alvo e os procedimentos para a análise dos dados.

Devido às características da pesquisa optou-se pelo desenvolvimento de um estudo exploratório com uso do método de estudo de caso.

O estudo exploratório geralmente é o primeiro em uma série de projetos que culminam na busca de inferências a serem usadas como base da ação gerencial. O estudo exploratório tem como principal característica proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o assunto em pauta, obtendo dados importantes para a compreensão do tema. Quanto aos métodos utilizados, pode-se fazer uso de estudos de casos (MATTAR, 1997). O desenvolvimento de um estudo de caso contribui para a obtenção de esclarecimentos às situações-problema, bem como, orienta quanto à forma de relacionar as descobertas com as indagações formuladas e: “[...] caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações.” (ACEVEDO, 2007, p. 50).

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas, conforme segue.

3.1 ETAPA QUALITATIVA I

Nesta etapa da pesquisa a investigação teve como propósito o levantamento de informações sobre as dificuldades e os avanços nos trabalhos realizados na Escola de Administração e na UFRGS relacionados à gestão ambiental. Para isto, adotou-se a técnica de entrevista em profundidade.

A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal direta e não-estruturada na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a respeito de um determinado assunto. Foram realizadas sete entrevistas com as pessoas que trabalharam na gestão ambiental da Escola de Administração e da UFRGS e a análise de conteúdo foi desenvolvida pela autora no capítulo referente a descrição dos resultados. A realização de análise de conteúdo consiste na avaliação qualitativa de todas as entrevistas em profundidade, permitindo a interpretação e a leitura adequadas e as dinâmicas das questões levantadas.

As entrevistas em profundidade tiveram como base um roteiro com as questões do quadro 1

Quadro 3 — Questões que Embasaram a Entrevista da Etapa Qualitativa I

- 1) Quanto tempo você trabalhou na Gestão Ambiental da Escola de Administração?
- 2) Por que escolheu trabalhar com Gestão Ambiental?
- 3) O que realizou na Gestão Ambiental da Escola de Administração?
- 4) Quais as dificuldades enfrentadas?

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Foram entrevistadas 7 pessoas que atuaram ou atuam na área de gestão ambiental na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e na Escola de Administração. As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração média de 30 minutos.

A partir desta pesquisa, pretende-se levantar informações e dados da história da gestão ambiental da Escola de Administração e, conseqüentemente, da UFRGS, com a finalidade de identificar as barreiras enfrentadas no desenvolvimento das práticas da gestão ambiental.

3.2 ETAPA QUALITATIVA II

Em um segundo momento, foram realizadas pesquisas qualitativas com dois servidores vinculados e com experiência em pesquisa na UFRGS, com vistas a coletar dados referentes ao comportamento dos participantes do Salão de Iniciação Científica, visto ter se observado que este evento traz uma característica peculiar sobre comportamento de docentes e discentes durante as apresentações dos trabalhos científicos acadêmicos, onde há uma inversão de papéis, e o professor assume o papel de aluno enquanto o aluno assume a condição de professor. As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração de 20 minutos.

A realização dessas entrevistas objetivou encontrar na UFRGS exemplos em que a mudança de comportamento, conforme destaca Robbins (2005), ocorreu de

maneira integrada; mostrando que ela é possível, exige interesse, empenho, comprometimento, envolvimento e responsabilidade.

3.3 ETAPA QUALITATIVA III

Finalmente foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro professores das áreas de psicologia, sociologia e filosofia com a finalidade de coletar dados e informações atualizadas sobre o comportamento dos indivíduos nos diversos ambientes nos quais se encontram. As entrevistas também foram gravadas e duraram em média 30 minutos.

Tendo em vista o destaque dado ao comportamento das pessoas e do mesmo estar sendo citado como um dos fatores de maior influência (foi citado em vários momentos das entrevistas) foi necessário buscar informações para auxiliar o nosso entendimento sobre o assunto.

Com os resultados destas pesquisas qualitativas pretendemos alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista que os dados foram coletados em três fases distintas, entre os meses de agosto e outubro, agruparemos os resultados por partes.

4.1 PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA QUALITATIVA

Nesta primeira parte da pesquisa foram realizadas as entrevistas gravadas com professores, funcionários e bolsistas que trabalharam direta ou indiretamente na Gestão Ambiental da Escola de Administração.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica na qual se aprofundou os conceitos de Gestão Ambiental e se efetuou o levantamento de informações documentais sobre ações de Gestão Ambiental na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em sites institucionais. Na segunda etapa houve a realização da técnica de entrevistas em profundidade. A entrevista em profundidade caracteriza-se como uma entrevista pessoal direta e não estruturada na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a respeito de um determinado assunto, assim como experiências por ele vivenciadas. Foram realizadas entrevistas com pessoas que trabalharam com a implantação do sistema de gestão ambiental em universidades públicas. Segundo Roesch (1999), quando o propósito da pesquisa é realizar um levantamento, geralmente o trabalho abrange toda a população, mas a autora também justifica que, em alguns casos, torna-se necessário extrair uma parcela da população.

A realização da análise de conteúdo consistiu na avaliação qualitativa de todas as entrevistas em profundidade, permitindo a interpretação e a leitura adequadas e dinâmicas das questões levantadas.

Para fins de análise dos resultados, selecionamos e transcrevemos nesta seção as falas cujos assuntos se repetiram nas entrevistas, apresentando-as sob a delimitação de aspas. Em complementação a estas falas, buscamos ampliar o assunto através da interpretação, à luz do referencial teórico, das questões levantadas. O texto foi gerado a partir das respostas conforme questões que constam no Quadro 2.

Quadro 4 — Questões que Embasaram a Entrevista da Etapa Qualitativa III

- 1) Qual a sua relação com a gestão ambiental da UFRGS?
- 2) Quais as ações que já foram implementadas e qual o seu envolvimento no processo?
- 3) Quais as dificuldades na implantação do Sistema de Gestão Ambiental da UFRGS?
- 4) Terias alguma sugestão ou contribuição a fazer?

Fonte: Elaborada pela autora (2011)

Após o agrupamento por questões mais citadas, realizou-se a classificação em blocos por assunto e organizou-se uma estrutura fixada em 5 eixos temáticos: Barreiras Físicas, Barreiras Econômicas, Barreiras Legais, Barreiras Culturais e Barreiras Administrativas. Concluída esta parte das barreiras, passou-se à classificação dos avanços e sugestões. Para um melhor entendimento do assunto, agrupamos as respostas em dois grupos: Escola de Administração e UFRGS. Não foi necessário o uso de ferramentas ou técnicas mais elaboradas na presente pesquisa, em virtude do tamanho da amostra e da maioria das respostas se repetirem, o que facilitou a análise dos dados.

As entrevistas tiveram a média de 40 minutos de duração, onde foram ouvidas 7 pessoas que trabalham ou que já trabalharam com gestão ambiental na UFRGS. A amostra contou com o seguinte público-alvo: 3 professores, 1 gestor, 2 alunos e 1 funcionário agente. Para fins desta análise, criamos a seguinte legenda: professor (1): docente membro da coordenadoria da gestão ambiental; professor (2) docente atuante na área de gestão ambiental; professor (3): docente que atuou na área de gestão ambiental; gestor: diretor de unidade acadêmica; aluno (1): aluno que implementou o SGA e atua na área de gestão ambiental; aluno (2): aluno que atua na área de gestão ambiental; funcionário agente: pessoa que atuou na gestão ambiental.

4.1.1 Barreiras Físicas

Iniciamos com a problemática do espaço físico das universidades públicas e suas subdivisões em campus. Entenda-se como espaço físico tanto a área física ocupada pela instituição quanto o que está incluso neste espaço físico (bens patrimoniais, prédios, pessoas, etc.).

As universidades públicas apresentam uma área física ampla e fragmentada em campus, unidades, setores, departamentos, divisões, além de um contingente enorme tanto do quadro de pessoal, quanto de alunos e comunidade externa que acessa e utiliza os serviços das universidades. Pode-se dizer que é uma cidade dentro da cidade. Esta estrutura complexa, distribuída em uma vasta área física cria uma barreira que tem entre suas principais características os reflexos que exercem sobre o fluxo de informações, na disseminação do conhecimento, bem como no gerenciamento dos programas e ações.

[...] o ideal seria que as direções, chefias das unidades acadêmicas ou setores, assimilassem a ideia e a importância da prática de gestão ambiental, para que o controle do sistema ocorresse de maneira focalizada e em conformidade com a realidade local. (informação verbal)³

O ambiente organizacional das universidades é muito amplo e diferenciado. Entre as ações citadas, por todos os entrevistados, para disseminar o conhecimento sobre gestão ambiental está a capacitação dos servidores técnico-administrativos, mas, os professores (1, 2 e 3) destacam que esta ação trouxe um resultado ainda pequeno, visto que muitos buscam ser capacitados para poder alcançar a progressão funcional, pois o curso de gestão ambiental se enquadra em todos os ambientes do desenho organizacional da universidade.

Conforme o funcionário entrevistado:

Na universidade são veiculadas muitas informações e, devido a falta de tempo, não se consegue ler e fazer uma seleção; e o funcionário se envolve em muitas atividades, também há muitas coisas acontecendo ao mesmo tempo. São assuntos diversificados, interessantes e que acabam desviando o foco da gestão ambiental. Muitas vezes temos que priorizar a capacitação para as rotinas do nosso cargo e, como o funcionário não foi contratado

³ Professor 1, Funcionário, Aluno 1 e Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 49kb.

para trabalhar especificamente com a gestão ambiental, fica difícil se dedicar à ela, então se faz um trabalho paralelo. (informação verbal)⁴

Isto também é citado pelo gestor e pelo professor (1) como uma preocupação, pois sem um pessoal que se dedique à gestão ambiental tudo fica muito mais difícil de ser realizado. A gestão ambiental requer monitoramento constante e isto implica tempo de trabalho.

A infraestrutura e o patrimônio também se enquadram como sendo barreiras físicas e têm a sua parcela de contribuição quando se fala em dificuldades. Foram relatados nas entrevistas pelo funcionário e pelo gestor, fatos que trazem a tona o: “[...] o período do governo FHC onde a universidade pública ficou no esquecimento e que resultou no seu sucateamento.” (informação verbal)⁵. Para eles, hoje ainda se sentem os reflexos daquele período, agregando-se a isso as dificuldades burocráticas de uma estrutura formal e ultrapassada, bem como a inflexibilidade legal, que limitam o campo de atuação no serviço público.

4.1.2 Barreiras Econômicas

Por barreira econômica consideramos as fontes de recursos públicos provenientes do Tesouro Nacional (dotação orçamentária) e as fontes de recursos privados provenientes de acordos, contratos, convênios, etc. entre as universidades públicas e instituições privadas.

Muitas pessoas vêem os recursos destinados para a realização da Gestão Ambiental como “custo” e não como investimento e até mesmo como “uma besteira”, “coisa de pessoas que não tem mais o que fazer.” (informação verbal)⁶. A gestão ambiental “[...] não é vista como uma prioridade[...].” (informação verbal)⁷. “Para as pessoas, prioridade é saúde, emprego, moradia e educação.” (informação verbal)⁸.

⁴ Funcionário 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁵ Funcionário e Gestor em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁶ Professor 1 e Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

⁷ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

⁸ Aluno 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

Como se pode verificar é nas barreiras econômicas que se confrontam os interesses individuais e sociais que bem caracterizam o sistema capitalista, e que é a base econômico-financeira do nosso país. Os entrevistados entendem que estas barreiras existem porque faltam mais informação, conhecimento e educação ambiental, para que as pessoas entendam que a gestão ambiental traz melhorias para a economia e para o desenvolvimento do país. Entretanto, com o pouco investimento destinado para a educação, fica difícil repassar algum investimento para a gestão ambiental. Talvez esta destinação deva ser um capítulo a parte na dotação orçamentária.

4.1.3 Barreiras Legais

Como barreiras legais, entendemos como sendo as leis que regulam a máquina pública desde a administração direta até as autarquias, neste caso em especial, as universidades públicas.

Nas barreiras legais encontramos a burocracia do serviço público, pois o que versa o próprio direito administrativo é que devemos seguir o que está na lei, mas sabemos que a lei não segue a mesma dinâmica da conjuntura política, econômica e social do mundo. O engessamento e a inflexibilidade predominam e dificultam a realização de atividades que exijam rapidez.

Em sua colocação, o entrevistado (gestor) comentou que:

[...] é complicado fazer licitação selecionando fornecedores com certificação, pois muitos desistem de se cadastrarem no Sistema de Cadastro de Fornecedores – SICAF – por causa da burocracia na exigência da documentação, porque ele tem que oferecer produtos a preços muito baixos e porque demora demais para receber o seu pagamento.” (informação verbal)⁹.

Em sua entrevista, o funcionário corroborou com o que nos informou o gestor quando afirmou:

[...] o sistema de empenho é complicado e vive dando panes. E isto acaba se refletindo na demora do pagamento ao fornecedor. O sistema de empenho é tão lento, com tantos detalhes para preencher que sempre há algum erro e se fica num vai e vem de informações entre a contabilidade e o

⁹ Gestor em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

funcionário que gerou o documento, resultando no atraso do pagamento ao fornecedor. E muitas vezes perdemos o fornecedor. E o pessoal do setor de licitações nos informa que: este é um mal necessário e inerente ao serviço público (informação verbal)¹⁰.

4.1.4 Barreiras Culturais

Como barreiras culturais, entendemos aquelas relacionadas à cultura, ao clima e ao comportamento organizacional. Elas envolvem tanto a alta gerência quanto o servidor de nível básico.

A resistência à mudança foi um ponto relevante e que esteve presente em todas as entrevistas, conforme constata-se nas citações: “[...] a maior dificuldade é cultural[...]” (informação verbal)¹¹. “[...] a cultura é perniciosa, pois o professor transmite esta cultura errada, essa metodologia, essa prática de trabalho profissional diariamente para os seus alunos [...]”(informação verbal)¹². “Temos que romper com a cultura do não, do tudo é proibido.” (informação verbal)¹³. “Mudar a linguagem de abordagem para melhorar a sensibilização.” (informação verbal)¹⁴.

Nos locais onde o Sistema de Gestão Ambiental está conseguindo avançar, nenhum prédio está sendo construído sem licença ambiental. Isto já representa um pequeno avanço na mudança de cultura dentro da universidade pública, que está se esforçando para se adequar à lei. (informação verbal)¹⁵

Apesar de muitos quererem fazer as coisas do seu jeito, com base no imediatismo, nas entrevistas percebe-se que quando o responsável pela gestão ambiental consegue impor a sua vontade, mesmo que encontre contrariedades, ele consegue vencer a barreira e implementar mais uma ação que muitas vezes não é percebida pelas pessoas em geral:

¹⁰ Funcionário em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

¹¹ Professor 3, Gestor, Funcionário, Aluno 1 e Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

¹² Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

¹³ Professor 1, Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

¹⁴ Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

¹⁵ Professor 1 e Gestor em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb .

A ferramenta mais forte tem trazido micro-operações que não são perceptíveis para quem passa pelo lado de fora do prédio, é um trabalho de formiguinha onde se faz contatos, abordagens diretas junto aos professores e funcionários para que mudem os seus hábitos. A reação dos professores, que se acham em sua maioria invadidos em sua privacidade, é preservar sua autonomia, fazer o que eu quiser sem ter que dar satisfações a ninguém. (informação verbal)¹⁶

E assim: “[...] muitos professores tratam colegas, funcionários e alunos com desrespeito, autossuficiência, comportamento antissocial.” (informação verbal)¹⁷

Algumas barreiras citadas: “A autonomia e a estabilidade do servidor público são barreiras de cunho legal e comportamental, e que dificilmente são postas em discussão.” (informação verbal)¹⁸. E exemplificou com a seguinte frase: “Estou acostumado a fazer isto há tantos anos e não vou mudar, somente quando eu quiser.” (informação verbal)¹⁹. O que se percebe é que não há uma cobrança, nem uma obrigação e tão pouco uma exigência para que a pessoa busque e aceite a mudança. “A universidade, apesar de ser a disseminadora do conhecimento, tem dificuldades de andar e permanecer ao lado da inovação.” (informação verbal)²⁰.

Desde que o tema gestão ambiental passou a fazer parte do dia a dia nas dependências da universidade, vários programas e ações foram implementados, mas assim como surgiram, também desapareceram, sem explicação. Muitas vezes, alguém da comunidade externa à universidade, procurava ou questionava sobre o sumiço, sobre a descontinuidade, isto levou a um descrédito, a uma imagem negativa da instituição, fazendo com que a universidade assumisse a identidade de um órgão que não cria estruturas permanentes e sólidas. Fica uma impressão de efemeridade e de irresponsabilidade que afasta as pessoas. (informação verbal)²¹.

Esta descontinuidade, muitas vezes, caracteriza uma ação que foi criada com base em uma expectativa que gerou uma necessidade em que os beneficiados não foram consultados e que, portanto não se sentem envolvidos ou responsáveis por ela, e a ação acaba sendo vista como propriedade de outros, não minha, tal expectativa se não atendida com certa brevidade, pode levar ao desestímulo em virtude do desgaste pelo envolvimento pessoal, reflexo da escassez de pessoas dispostas a trabalhar

¹⁶ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

¹⁷ Aluno 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

¹⁸ Professor 1 e Professor 3 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

¹⁹ Professor 3 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

²⁰ Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

²¹ Aluno 1 e Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

com gestão ambiental. Muitas vezes a pessoa ou a ação acaba caindo no descrédito ou no saudosismo. (informação verbal)²²

O que se percebe é o desenvolvimento de ações individuais, onde, enquanto há motivação e expectativa dos envolvidos na referida ação, ela transcorre com relativo sucesso, mas quando há uma frustração, desmotivação ou desvinculação dos executores da ação, todo o processo que estava em andamento se esvai, ficando em seu lugar uma lacuna. (informação verbal)²³

Ao executor da ação resta a experiência adquirida, a lembrança do que foi realizado e a incerteza de que o seu trabalho terá continuidade. Aos beneficiados fica um aprendizado, mesmo que temporário, e os questionamentos sobre o porquê da ação não ter tido continuidade. (informação verbal)²⁴

“Às vezes a pessoa se sente como se estivesse em um laboratório de pesquisa, servindo de cobaia” (informação verbal)²⁵.

Questões pontuais são abordadas de maneira generalista e universal, fazendo com que uma situação individual se torne coletiva. Muitas vezes ridicularizando e minimizando um assunto que é importante e necessário para que se dê prosseguimento ao trabalho de gestão ambiental. (informação verbal).²⁶

A partir desta colocação, pode-se conceber que, o desconhecimento do que seja realmente a gestão ambiental, pode levar a pré-conceitos e comportamentos equivocados sobre o assunto.

“Percebe-se que muitas pessoas ainda não assumiram as boas práticas de gestão ambiental de forma natural.” (informação verbal)²⁷. Ainda sobre este tipo de comportamento, os respondentes destacam que: “A pessoa pratica apenas quando alguém está vendo.” (informação verbal)²⁸; “Qualquer questão que implique em

²² Professor 3 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

²³ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

²⁴ Professor 3 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

²⁵ Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

²⁶ Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

²⁷ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

²⁸ Funcionário, Aluno 1 e Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

mudanças leva a comportamentos nos quais as pessoas aparentam gostar, mas na hora de assumir arrumam uma desculpa.” (informação verbal)²⁹. “As pessoas veem a problemática ambiental como sendo algo muito longe da sua realidade.” (informação verbal)³⁰. “Há uma ideia de que gestão ambiental é muito bonita quando os outros fazem.” (informação verbal)³¹. “O professor não se coloca na posição de aprendiz.” (informação verbal)³².

Na comparação com a iniciativa privada, o funcionário e o professor (2) ressaltam que as organizações privadas modernas estipulam horas de treinamento para os seus funcionários e que eles têm que aprender alguma coisa sobre a organização e suas ações. Acrescentam que há a necessidade de treinamento constante desde o ingresso do servidor público e que: “[...] não temos uma cultura que busque a qualidade, a melhoria contínua e permanente, o aprimoramento, e para que a gestão ambiental obtenha êxito precisamos incorporar esta cultura.”(informação verbal)³³. “[...] ainda há resistência ou preconceito relacionado aos produtos reciclados.” (informação verbal)³⁴. Para ele os servidores acreditam que estes produtos possuem baixa qualidade e não serão aceitos quando utilizados como documentos originais, citando como exemplo o papel reciclado. Talvez este tipo de comportamento ocorra em função da importância dos documentos da universidade e do cuidado em relação ao resguardo da sua integridade e originalidade. Todavia, é um paradigma a ser quebrado.

Ainda se tem a ideia de que: “[...] faço a coleta seletiva e já estou contribuindo com o meio ambiente, quando a ideia deveria ser eu tenho que ter consciência de que sou responsável pelo resíduo até o seu destino final.” (informação verbal)³⁵

²⁹ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

³⁰ Professor 1 e Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

³¹ Funcionário e Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

³² Professor 1, Professor 2; Aluno 1 e Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

³³ Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

³⁴ Funcionário em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

³⁵ Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

4.1.5 Barreiras Administrativas

As barreiras administrativas são vistas como as que implicam na estrutura administrativa, com os seus cargos, funções, subordinações, organogramas, fluxogramas, processos e a forma como os servidores se relacionam com ela e, entre eles, dentro dela.

Um fator levantado nas entrevistas, diz respeito aos fluxos de informações e de rotinas dos processos de trabalho. Tanto o gestor, quanto o professor (1) afirmaram que não existe um sistema integrado e que tanto as pessoas quanto as tecnologias e os setores atuam de forma isolada, isto é: “[...] eles não conversam entre si.” (informação verbal)³⁶. “É difícil fazer com que órgãos e pessoas que nunca conversaram entre si e que estão atuando há tanto tempo individualmente, passem a conversar e trabalhar juntos.” (informação verbal)³⁷. Na universidade tudo deveria ocorrer conjuntamente, pois as coisas são intercaladas e interdependentes. As parcerias, as articulações, o trabalho conjunto, as equipes, a visão geral e organizacional, são molas propulsoras da universidade e precisam de elos que os liguem.

“Foi feito, inicialmente, um treinamento para o pessoal da limpeza, mas a rotatividade não permite que o processo tenha sucesso.” (informação verbal)³⁸. Esta tem sido uma dificuldade constante que é levantada e criticada pelos servidores que em alguns casos a utilizam como forma de justificar o fato de não praticarem ações voltadas à gestão ambiental, alegando que: “[...] não adianta treinar alguém que não se sabe quanto tempo vai ficar aqui.” (informação verbal)³⁹; “A globalidade do sistema de gestão ambiental não foi alcançada, uma vez que se necessita de um tempo longo de trabalho e desenvolvimento das práticas.” (informação verbal).⁴⁰ Já o gestor traz outro fator importante que é:

³⁶ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

³⁷ Gestor em Entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

³⁸ Professor 1 e Gestor em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

³⁹ Funcionário em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁴⁰ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

[...] para manter a gestão ambiental é necessário ter pessoal designado especificamente para atuar nesta área e como faltam funcionários na universidade, fica difícil destinar alguém para esta área de atuação em detrimento de outra mais carente e necessária para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. (informação verbal).⁴¹

As citações nos remetem aos problemas da falta de recursos humanos nas universidades públicas, o que reflete no tempo para que se execute o trabalho da gestão ambiental, bem como na qualidade e na continuidade do trabalho. Para que o sistema de gestão ambiental obtenha êxito, ele necessita de monitoramento constante.

Falta de apoio e comprometimento dos altos escalões com a gestão ambiental. Muitas vezes o sistema de gestão ambiental é tido e divulgado como se tivesse sido implantado, mas não passa de uma propaganda enganosa ou na maioria das vezes, por desconhecimento do que é um sistema de gestão ambiental, acreditam que ele está cumprindo o seu papel. (informação verbal)⁴².

“Em gestão aprendemos que tudo deve ser medido, acompanhado e que fazemos tudo de forma fragmentada (pequenas coisas) e ainda assim, mesmo que de forma incorreta, se percebe que aos poucos já se fez muito.” (informação verbal).⁴³

Aqui podemos constatar que até as pessoas que têm noção do que é a gestão, por terem dificuldades em executá-la, acabam por abandoná-la para que o mínimo seja realizado, e assim, poder executar a gestão ambiental. Frente a esta constatação, o professor (1) entende que há a necessidade de se estabelecer uma cultura de gestão, pois há um desconhecimento e uma falta de formação na área. Ele acrescenta: “[...] o diretor assume o cargo sem um instrumento de trabalho, sem um plano de gestão.” (informação verbal)⁴⁴. “[...] quem banca o inovador, enfrenta as dificuldades da inovação.” (informação verbal)⁴⁵. Talvez por isso as pessoas se resguardem quando o assunto é inovar no momento em que estão em um cargo de chefia. Logo, a inovação acaba sendo assumida por um professor que faz dela parte da sua pesquisa.

⁴¹ Gestor em Entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁴² Aluno 1 e Aluno 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁴³ Professor 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Gestor em Entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

“Há a criação de grupos de pesquisa, institucionalizados, com uma estrutura formal, mas que assim como outras ações acabam desaparecendo ao longo do tempo.” (informação verbal)⁴⁶. Esta situação evidencia e reforça o que foi anteriormente relatado sobre as ações de pouca durabilidade e das inovações que são assumidas pelos professores. No caso dos grupos de pesquisa, eles se mantêm enquanto os professores os coordenam. Na verdade a universidade não os incorporou. Eles existem na estrutura informal da universidade e por isso são criados, se desenvolvem e acabam muitas vezes de forma imperceptível, como relata o funcionário entrevistado: “[...] outro dia fiquei sabendo que o grupo N não existia mais porque uma pessoa ligou solicitando informações que constavam na página da unidade acadêmica, que estava desatualizada.”. (informação verbal)⁴⁷.

Um ponto a ser considerado nesta pesquisa e que embora tenha sido citado apenas por um dos entrevistados, mas que traduz a forma como se estabelecem as relações humanas nas universidades públicas e que tem grande influência na tomada de decisões é: “[...] a política e a dança das cadeiras nos cargos leva a uma relação conflitante entre igualdade, poder e hierarquia.” (informação verbal)⁴⁸. Ainda sobre este assunto, o gestor discorre que: “[...] a relação que se estabelece entre os servidores é a de que: hoje eu sei onde estou; assim como o cargo que estou ocupando e a quem devo comandar. Sobre o amanhã não posso nem imaginar. O que posso fazer é me preocupar apenas com o que faço agora”. (informação verbal)⁴⁹. E a partir deste comportamento, muitos evitam situações conflitantes, entre elas as críticas e as cobranças, como forma de se proteger e manter a harmonia no ambiente de trabalho.

Após a conclusão das entrevistas, bem como de todo o processo de transcrição e análise das mesmas, entendemos que havia a necessidade de aprofundarmos a questão do comportamento do indivíduo na Escola de Administração, porque verificamos que as barreiras citadas, em sua maioria, resultavam de atos humanos.

⁴⁶ Professor 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

⁴⁷ Funcionário em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁴⁸ Gestor em Entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em julho de 2011. 1 arquivo digital de 40kb.

⁴⁹ *Ibid.*

4.2 SEGUNDA PARTE DA PESQUISA QUALITATIVA

Nesta segunda parte da pesquisa foram realizadas entrevistas com duas pessoas vinculadas à Pró-Reitoria de Pesquisa da UFRGS para saber como ocorreu o processo de implantação das condutas adotadas no Salão de Iniciação Científica da UFRGS, como forma de aprofundar o entendimento sobre como o indivíduo se comporta com o seguimento e mudança de normas, bem como, entender o processo de mudança comportamental.

As entrevistas tiveram a duração de 40 minutos aproximadamente e tiveram como roteiro as questões sugeridas a partir de um enunciado geral.

Segundo relatos de alguns professores que participaram das bancas do Salão de Iniciação Científica, os alunos que coordenam as sessões são muito bem treinados e se impõem diante os professores. Sabe-se que os alunos chaveiam a porta e não deixam ninguém entrarem ou saírem durante as apresentações, nem mesmo os professores, controlam o tempo que a banca tem para falar e dão cartão vermelho para o professor que passar do tempo. Ou seja, os alunos no SIC conseguem se impor e fazem com que os professores respeitem o regulamento, e conseguem que os participantes cheguem e saiam nos horários previstos. O mesmo não acontece nas unidades acadêmicas, por exemplo. Nem mesmo numa reunião de professores do Departamento, ou da Pós-Graduação se consegue fazer todos os professores cheguem no horário e fiquem até o final da reunião e respeitem os tempos estabelecidos. Como foi que os organizadores do SIC conseguiram isto?

Quadro 5 — Questões Sugeridas para a Entrevista da Segunda Parte da Pesquisa Qualitativa

- 1) Como ocorreu a organização, bem como a evolução desta organização em termos de regulamentos, critérios, condutas comportamentais (docentes, técnicos e alunos), que levou à autoridade e autonomia do aluno que hoje se verifica no salão de IC?
- 2) Houve muita resistência por parte dos professores? Ainda hoje existem resistências?
- 3) Você acredita que pode mudar esta cultura de alguns professores de, nas unidades, não respeitarem os horários e, de certa forma, as regras estabelecidas?

Os entrevistados relataram que o Salão de Iniciação Científica desde a sua concepção, quando um grupo da Pró-Reitoria de Pesquisa uniu-se aos membros da Câmara de Pesquisa para planejar o que seria o primeiro SIC, já pensavam e discutiam muito sobre os objetivos e o formato que ele teria. Relataram ainda, que enfrentaram resistência de alguns membros desta equipe organizadora (que contava com a participação de alunos) e que muitas vezes saíram das reuniões sem se chegar a um ponto comum. As ideias foram amadurecendo e o Salão foi nascendo. Relataram que outro fator importante foi que a equipe, justamente por contar com membros da Pró-Reitoria, permaneceu com a sua base intacta. Os membros da Câmara de Pesquisa mudavam. Chegavam pessoas novas com novas ideias, mas a base continuava a mesma e o mais importante, aberta às sugestões.

“Desde o I Salão, a ideia foi ter o foco no aluno. Pensamos em como apresentar, divulgar tudo o que professores e alunos estavam fazendo sobre pesquisa.” (informação verbal)⁵⁰. “O salão é voltado para o aluno e, além de avaliar os trabalhos, coloca-se como um local de ensino, uma representação da sala de aula, onde o aluno assume o lugar do professor, e vice-versa.” (informação verbal)⁵¹. Essa inversão de papéis difere daquela de sala de aula quando o aluno apresenta algum trabalho e o professor fica assistindo. No SIC são apresentadas pesquisas de médio a longo prazo, logo, mais aprofundadas. E o aluno está mais seguro, pois conhece melhor o assunto que está apresentando.

Os entrevistados destacaram que o SIC é evento de grande envergadura, por isso, termina um e já se inicia outro, é um trabalho contínuo e permanente: “[...] e o aluno assume o papel do professor muito antes do salão, ainda no início da sua pesquisa, quando lhes são transmitidas responsabilidades com horários, objetivos, metas, organização, estudo etc.” (informação verbal)⁵².

No salão, tanto o aluno quanto o professor assumem uma postura ética e de responsabilidades, pois estão envolvidos e trabalham juntos desde o projeto até o salão. O aluno acaba envolvendo o professor no processo. O

⁵⁰ Entrevistado 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 41 kb.

⁵¹ Entrevistado 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 39 kb.

⁵² *Ibid.*

professor é envolvido de forma indireta, sutil, sem perceber. (informação verbal)⁵³.

Ambos os entrevistados informaram que no SIC prevalece a vocação, a ética e a responsabilidade como professor, orientador de um aluno que está defendendo um trabalho que foi realizado por ambos, com início, meio e fim. Um trabalho de equipe. Um trabalho que está sendo apresentado também como uma prestação de contas para a manutenção da bolsa de iniciação científica, como uma moeda de troca (o Entrevistado 2 acredita que a moeda de troca seja o fator de sucesso do evento. Para os entrevistados, qualquer ação que envolva pessoas, necessita de uma moeda de troca forte, pois entendem ser este o espírito que move as relações humanas). Diferentemente dos trabalhos acadêmicos como Trabalho de Conclusão de Curso ou Teses e Dissertações, onde o aluno realiza a pesquisa sozinho no SIC há um envolvimento de todos do grupo na resolução do problema da pesquisa. Há uma paixão pelo trabalho, pela pesquisa que foi realizada e isto fica claro na fala do entrevistado quando diz: “[...] percebe-se todo o envolvimento, a dedicação, a paixão e o desprendimento nos momentos que antecedem a apresentação do aluno, quando o grupo fica em um círculo discutindo, levantando hipóteses.” (informação verbal)⁵⁴. “O professor-orientador fica angustiado, sofre com o aluno durante toda a apresentação. E fica feliz e gratificado quando tudo dá certo. Ele se vê, se projeta no aluno. Ele também já passou por situação igual ou semelhante e desta forma compreende o aluno.” (informação verbal)⁵⁵.

O que se pode perceber é que o salão procura reproduzir o cenário da pesquisa. Ele é como qualquer outro evento em que participarão os pesquisadores. Ele procura demonstrar isto para o aluno, para treiná-lo, e isto serve também para o orientador. Ambos precisam saber como devem se comportar em um evento deste porte. Neste sentido, o orientador percebe que está ali ensinando através de seu conhecimento e servindo de exemplo para o aluno, pois já está acostumado a participar de eventos com o mesmo formato e a seguir regras nestes eventos.

⁵³ Entrevistado 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 39 kb.

⁵⁴ Entrevistado 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 41 kb.

⁵⁵ Entrevistado 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 39 kb.

No SIC existem normas que foram sendo construídas durante anos por professores, funcionários e alunos. Estas normas foram aprovadas pela Administração Central da UFRGS. Elas foram assimiladas pela comunidade e mesmo que hoje apresentemos uma nova norma, de imediato haverá uma reação, mas com o tempo, dada a sua institucionalização, ela será aceita. (informação verbal)⁵⁶

Os professores tem uma relação de interesse com o SIC, por isso aceitam a autonomia do aluno. E percebem que naquele momento o aluno é a autoridade, é quem está representando a pesquisa do grupo, da unidade acadêmica e da UFRGS. (informação verbal)⁵⁷

Para os entrevistados, situação semelhante a esta do SIC, é mais difícil de ocorrer nas unidades acadêmicas por que: “[...] no SIC não há uma proximidade relacional entre aluno e professor, já nas unidades, eles partilham do mesmo ambiente que é a sala de aula.” (informação verbal)⁵⁸. Esta parece ser uma situação estranha, diferente do que seria a realidade, pois o normal seria que quando conhecemos as pessoas é que nos sentimos mais a vontade para o diálogo. Talvez o que falta é a compreensão do que a pessoa representa naquele momento, naquele cargo, naquela responsabilidade que assumiu. Ficam as perguntas: este seria um problema de gestão, de cultura ou de educação? Ou seriam todos?

⁵⁶ Entrevistado 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 41 kb.

⁵⁷ Entrevistado 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 39 kb.

⁵⁸ *Ibid.*

4.3 TERCEIRA PARTE DA PESQUISA

Para complementar as informações, resolvemos buscar através de entrevistas com 4 pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia e ética uma abordagem sobre o comportamento do indivíduo em diferentes ambientes, desta forma podemos aprofundar os conteúdos estudados, bem como compreender e analisar aquela que foi a barreira que mais preocupou os entrevistados. As entrevistas tiveram a duração de 30 minutos e o roteiro apresentou as seguintes questões: Como podemos explicar a mudança de comportamento do indivíduo nos diversos ambientes em que se encontra (trabalho, casa, clube, etc.)? Como explicar o fato de apoiadores, na teoria, da causa ambiental muitas vezes não conseguirem efetivar a prática de suas falas?

Todos os entrevistados iniciam o tema falando do indivíduo a partir da formação da sua identidade: “[...] a pessoa forma a sua identidade a partir da relação com o outro, na comparação com o outro.” (informação verbal)⁵⁹. Este é um processo natural do ser humano, onde há uma necessidade de pertencer ao coletivo, ao mesmo tempo em que há uma necessidade de singularizar-se, de diferenciar-se. “De fato, se o Outro nos constitui, ou como diz Umberto Eco: ‘[...] quando o Outro entra em cena a ética se instala.’ Isto quer dizer que não é possível falar em ética fora da relação, já que o Outro nos constitui, ou seja, a ética é relação.” (informação verbal)⁶⁰.

A sociologia aborda, compara as situações da nossa vida com uma encenação de uma peça teatral, onde somos atores e platéia, dependendo da situação em que nos encontramos; isto quer dizer que quando estamos ativos em cena no papel principal, somos atores, mas quando ficamos passivos e assistentes da encenação de outrem, passamos a ser platéia. (informação verbal)⁶¹.

É importante entender este processo relacional para que possamos perceber os limites de nossos atos. É importante entender que o meu ato, que do meu ponto de vista pode ser bom ou ruim, para o outro poderá ser o oposto do que é para mim.

⁵⁹ Psicólogo em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 33kb.

⁶⁰ Filósofo 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 37 kb.

⁶¹ Sociólogo em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

A ética vai nos alertar que: “[...] as repercussões dos seus atos atingem e causam impactos sobre outras pessoas.” (informação verbal)⁶². Desconsiderar isto é egoísmo e o egoísmo não é aceito como algo aceitável pela ética porque paira no ar a pergunta: como fica a relação? O egoísmo elimina a possibilidade do outro, e sem o outro não há a relação e sem a relação não há a pessoa, pois como foi dito anteriormente, a identidade se forma a partir do outro, da relação com o outro. “Eu também sou o outro para o outro. Sou o outro do outro.” (informação verbal)⁶³. Isto é o que combate, o que elimina o egoísmo.

Todos os entrevistados disseram haver uma relação com uma visão utilitária inculcada na cultura de nossa sociedade. Tal relação se caracteriza pelo fazer algo por mérito ou ganhos, isto é, alguém que me reconhece por aquilo que faço, digo, represento. A pessoa age não por convicção de valores, mas por contrato, por convenção. Neste caso as relações ocorrem por interesse, o que o sociólogo entrevistado chama de “comportamento de palco”, onde a pessoa representa ser o que na realidade não é. Para o sociólogo existe ainda o “comportamento de bastidor” que é o comportamento real, verdadeiro, e que o ator guarda como um mistério. A ética nos diz que falar de comportamentos de uma forma geral, é perfeitamente possível, todavia falar da pessoa, é muito difícil, pois a pessoa é um mistério. Por isso falar dos motivos que levam a pessoa a se comportar diferente em momentos distintos, ainda tem sido um desafio, pois são de ordem pessoal. E a pessoa traz consigo uma bagagem de longa data e são as experiências de vida que irão moldar os comportamentos da pessoa.

Sobre os atos e as ações do indivíduo, os entrevistados disseram que: “[...] se o homem é capaz de discernir, é capaz de escolher. Não é por acaso que as coisas são feitas.” (informação verbal)⁶⁴. Para os entrevistados: “[...] toda a escolha leva a uma responsabilidade de uma forma racional.” (informação verbal)⁶⁵. Isto é, a pessoa sabe o que está escolhendo. Essa escolha reporta a pessoa à dimensão de cidadania. E o sociólogo nos diz que: “[...] somos cidadãos com direitos e deveres e

⁶²Filósofo 2 em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 34 kb.

⁶³*Ibid.*

⁶⁴Psicólogo em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 33 kb.

⁶⁵Psicólogo em entrevista concedida à Sandra Regina Cela na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 33kb.

a nossa relação ocorre no espaço público.” (informação verbal)⁶⁶. E este espaço público está estruturado por normas, leis, regras que regulam e organizam os comportamentos e as relações dos cidadãos. Logo, os espaços ou ambientes onde as pessoas se encontram e se relacionam possuem um padrão comportamental pré-concebido e cabe às pessoas se inserirem e se adaptarem às regras. Há situações onde o que prevalece é o Senso Comum, onde o que é apropriado em uma situação certamente pode não o ser em outra, ou: “[...] há um lugar e um momento para tudo.” (informação verbal)⁶⁷. Basta identificarmos o local e nos adaptarmos a ele. Assim estaremos seguindo as normas de conduta pré-estabelecida, mesmo que não saibamos a origem desta norma. Sobre o assunto, o sociólogo citando Goffmann (2009, p.11), nos diz: “[...] engajar-se numa atividade ocasionada significa manter algum tipo de absorção cognitiva e afetiva por ela; significa estar envolvido com ela.”.

Sobre a questão ambiental, em especial, o entrevistado da área de ética falou que:

A prática exige a existência de interesse em comunhão, é preciso entender que o meio ambiente é a consciência da comunidade de vida, que gera vida. A invenção da ética, pelos gregos, representa este esforço de nos proteger, uns aos outros, da violência, seja física ou psíquica, donde ser esforço, como área do comportamento humano, em buscar princípios que protejam e aperfeiçoem a nossa humanidade. (informação verbal)⁶⁸.

Este entendimento vem a reforçar o pensamento de Aristóteles e de Capra, que é a comunhão, a união, e que opõe à teoria fragmentarista do cartesianismo. Temos que ver, entender e resolver a questão ambiental como um todo, ciente do papel e da importância de cada um.

⁶⁶ Sociólogo em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 36kb.

⁶⁷ Psicólogo em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 33kb.

⁶⁸ Filósofo 1 em entrevista concedida à Sandra Regina Cella na UFRGS, em Porto Alegre, em setembro de 2011. 1 arquivo digital de 37kb.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Com relação aos objetivos deste estudo, podemos ver que algumas das barreiras levantadas caracterizam-se como sendo de ordem estrutural da máquina pública enquanto outras dizem respeito à forma como é praticada a gestão administrativa da organização pública.

As barreiras físicas, econômicas e legais estão na base das organizações públicas e suas mudanças requerem macro mudanças na esfera da administração direta do país, portanto, estão aquém das possibilidades de um gestor em uma universidade pública. Todavia elas não podem ser desprezadas no momento em que se decide pela implantação do Sistema de Gestão Ambiental. Frente a esta situação, cabe ao gestor público ter conhecimentos tanto sobre o funcionamento da máquina pública, quanto dos reflexos e das dificuldades que ela trará para a gestão ambiental.

Desta forma, o gestor deve buscar alternativas, como por exemplo: trabalhar a gestão ambiental com planejamento estratégico, planos de ação e controle orçamentário, que são instrumentos capazes de auxiliar na prevenção, acompanhamento e intervenção junto aos problemas que surgem, bem como possibilitam a criação de novas frentes de ação, como é o caso da gestão ambiental, que necessita de um espaço físico (equipamentos, pessoas, instalações), de recursos financeiros (rubrica orçamentária) e amparo legal que possibilite, justifique e facilite a aplicação dos investimentos, a realização de licitações e o pagamento através de empenhos. Estabelecer parcerias através de protocolos de cooperação, convênios etc. também são alternativas para o uso adequado da máquina pública.

Já as barreiras culturais e administrativas estão relacionadas à forma como a organização foi ou está sendo conduzida. Logo, estas barreiras podem ser mudadas e isto ocorre através de treinamentos, capacitações, reuniões, eventos e com um plano de gestão que contemple a realidade da organização. É preciso conhecer a organização, sua história e o seu funcionamento. Além disto, é preciso conhecer os servidores desta organização, traçar o seu perfil para buscar estabelecer uma relação de parceria, onde ambos, organização e servidor obtenham ganhos e avanços.

Na Escola de Administração ainda existem os funcionários terceirizados que necessitam de um tratamento diferenciado, pois os contratos não permitem a ação

direta da Escola sobre eles. Uma alternativa seria a realização de um trabalho junto aos supervisores para que eles sirvam de multiplicadores no processo de implantação do sistema de gestão ambiental.

Com relação a identificar e analisar a causa principal da formação das barreiras à implantação do Sistema de Gestão Ambiental, as próprias entrevistas destacaram como principal barreira as pessoas e a forma como se relacionam e como se comportam frente ao seu semelhante e à problemática ambiental. Neste sentido, o homem passa a vida talhando a sua identidade, modelando e remodelando-a, buscando adaptar-se às diversas realidades e situações.

O estudo do comportamento do indivíduo possibilita uma visão geral do que diz e propõe a literatura. Traz uma compreensão de como se forma e como ocorre a relação homem-homem e homem-natureza no ambiente, bem como argui a respeito da investigação e posterior intervenção para que ocorra a mudança comportamental. Mudar comportamentos demanda interesse, tempo e disponibilidade financeira da organização.

Apesar do orçamento destinado a uma unidade acadêmica ser pouco, a Escola de Administração possui uma vantagem em relação às outras unidades da UFRGS, que são os recursos humanos altamente capacitados, especializados e atualizados, principalmente no que concerne à gestão administrativa.

Um exemplo do uso adequado da capacidade dos recursos humanos em atividades da organização pública é o Salão de Iniciação Científica da UFRGS, que desde a origem foi planejado, avaliado e aperfeiçoado. Um trabalho constante que conta com a colaboração de toda a comunidade acadêmica, fazendo com que cada um se sinta responsável pelo bom andamento do evento. Então o que possivelmente faltaria à Escola de Administração seria o interesse em implantar o sistema de gestão ambiental, pois já dispõe das ferramentas.

Ainda analisando a questão comportamental, a fundamentação teórica desse estudo, nos esclarece e proporciona um entendimento à luz das ciências sociais, psicológicas e filosóficas, do porquê das pessoas terem comportamentos diferentes em diversas situações. Este entendimento é fundamental para que se possa realizar um levantamento e uma posterior elaboração, implantação e continuidade de um plano de ação em busca da mudança do comportamento organizacional com vistas a implantar um sistema de gestão ambiental “de todos” e “para todos”, o que vem a

superar a prática existente atualmente na Escola de Administração caracterizada por ações isoladas.

Tanto os entrevistados quanto os autores pesquisados ressaltam a capacidade que o homem possui de discernir e de escolher frente às situações que se apresentam, todavia em uma organização esta capacidade individual está atrelada a um coletivo, a um espaço público que rege a sua utilização física e as relações humanas institucionais que nele se estabelecem, dentro de uma abordagem de respeito à hierarquia. Logo, as organizações devem estabelecer as regras gerais de conduta e os servidores, sem prejuízo de sua individualidade, seguirão tais condutas.

Uma organização que tem por base um sucesso debruçado sobre ações individuais está colocando este sucesso nas mãos de uma pessoa e corre o risco de perdê-lo a qualquer momento. Por isso, a gestão ambiental na Escola de Administração, apesar de ter avançado e alcançado determinados objetivos, necessita ser ampliada e institucionalizada para que faça parte da Escola de Administração e não seja exclusiva de uma pessoa ou grupo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualquer mudança organizacional requer um conhecimento prévio do ambiente interno e externo da organização. Um bom planejamento parte de um bom estudo e de uma boa análise que possibilitem ao gestor uma visão inicial da situação na qual irá atuar. Através do estudo, o gestor poderá escolher qual a melhor estratégia, qual a melhor ferramenta, quais os recursos e qual o tempo certo para a tomada de decisão.

O Sistema de Gestão Ambiental caracteriza-se como um estudo permanente e implica mudança na organização, seja de ordem estrutural, tecnológica ou de pessoas. Para as mudanças estruturais e tecnológicas há que se investir a curto prazo, todavia, quando falamos em mudanças que envolvem pessoas, o investimento é constante e atemporal. Talvez por isso poucas organizações invistam em programas ou projetos que visem sensibilizar, conscientizar e capacitar os seus recursos humanos para as questões ambientais. A UFRGS tem se destacado não só como educadora, mas como educadora por que forma multiplicadores.

O resultado de todo o processo da pesquisa possibilitou que os objetivos fossem alcançados. As entrevistas em profundidade, fundamentadas com o referencial teórico, serviram de norteadores para identificar os fatores que se configuram como barreiras à implantação do sistema de gestão ambiental na Escola de Administração. O comportamento do indivíduo destacou-se como sendo a principal barreira à implantação do sistema de gestão ambiental e mereceu uma atenção maior, porque se verificou que as pessoas são os agentes ativos (os responsáveis pelas ações) e passivos (os que sofrem as ações), e isto implicou um aprofundamento do assunto.

Sobre as limitações ao trabalho podemos citar a pouca disponibilidade de tempo da maioria dos entrevistados o que acabou interferindo no cronograma da pesquisa; a diferença das realidades vividas pelos entrevistados, o que muitas vezes dificulta a adoção de métodos comparativos ou que permitam generalizações; outro fator limitante na pesquisa diz respeito às referências bibliográficas, que em sua maioria, contemplam assuntos voltados às empresas e suas práticas em busca de melhorias estratégicas para atuar e competir no mercado, o que não vem a ser a finalidade da universidade pública. Também encontramos estudos sobre as instituições de ensino da rede privada, mas esse material difere muito daquele que é

necessário para se realizar uma pesquisa mais focalizada e aprofundada das universidades públicas, contudo, para o presente estudo, o referencial teórico foi analisado e, em alguns casos, adaptado ao tema, sendo de grande valor para aprofundamento das questões levantadas.

Do ponto de vista de novos aprendizados, a pesquisa possibilitou à autora o contato com outras áreas do conhecimento como a filosofia, a psicologia e a sociologia, revelando a importância que elas possuem para o estudo da gestão ambiental. Temas como cultura, clima e comportamento organizacional e a própria gestão universitária que tem permeado os debates que envolvem a gestão ambiental, não só interferem na estrutura da universidade, mas, sobretudo, determinam a direção para onde irá a instituição, o seu futuro, os seus valores, a sua identidade, a sua imagem e a sua responsabilidade perante a sociedade.

Do ponto de vista da inovação, desenvolver uma cultura voltada para a gestão nas universidades públicas significa inovar partindo do pressuposto de que as universidades possuem as ferramentas (recursos humanos altamente capacitados), faltando ainda esta cultura ser assimilada pelas administrações centrais (reitores, pró-reitores, etc.) e posteriormente ser colocada em prática, o que se sabe não é nada fácil, mas necessário para avançar nos trabalhos já iniciados. É importante ainda ter presente que esta cultura deve envolver os diferentes setores da universidade, independentemente deles serem acadêmicos ou administrativos; constituídos por servidores docentes ou técnico-administrativos.

Ainda do ponto de vista da inovação, observou-se a importância de se utilizar uma nova linguagem para abordar a gestão ambiental, deixando de lado a linguagem do “não”, pois ela nos reporta à ideia de proibição. Acreditamos que adotar a linguagem dos exemplos, das boas práticas, do cultivo de valores pessoais e sociais pode trazer melhores resultados. É importante salientar que o papel da universidade é o de formar cidadãos; e que estes cidadãos têm em média 5 anos para assimilar o que lhes é transmitido.

Para concluir, salientamos que há muitas questões a serem respondidas e refletidas e que é necessário realizar um estudo mais aprofundado dos temas, pois a partir do que se verificou nas entrevistas com pessoas que atuam em uma instituição onde há um sistema de gestão ambiental formalizado, não basta o reconhecimento institucional e a adoção de políticas para se alcançar o sucesso, mas o que se verifica é uma necessidade de implantar mudanças que digam respeito à forma

como a gestão transcorre, pois o entendimento que ficou é o de que através da gestão é que se desencadeiam os demais processos.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14.001: sistemas de gestão ambiental : requisitos e diretrizes para uso. ABNT/CB 38, Rio de Janeiro, 2005.
- ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALBUQUERQUE, José de Lima (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIGLERI, Lilian (*et.al.*). **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.
Almeida (2002 apud ALBUQUERQUE, 2009
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- ARISTÓTELES (384-322 a.C.). **Ética a Nicômaco**. 3. ed. Bauru: Edipro, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.
- CAMPOS, Lucila. SGADA – Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 8, n. 6, ed. esp. 30, p. 113, dez. 2002.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CARRIERI, Alexandre de P. **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008.
- DESCHAMPS, Jean-Claude. **A identidade em psicologia social**: dos processos identitários às representações sociais. Petrópolis: Vozes, 2009.
- EPELBAUM, Michel. Sistemas de gestão ambiental. In: VILELA JR., Alcir; DEMAJOROVIC, Jacques (Org.). **Modelos e ferramentas de gestão ambiental**: desafios e perspectivas para as organizações. São Paulo: Editora Senac, 2006.
- FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza. **Uma contribuição para a gestão econômica do meio ambiente**: um enfoque de sistema de informações. São Paulo: USP, 1998. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- GIGA, 1999, on line. O que é o GiGA. Disponível em:
<http://giga.ea.ufrgs.br/quem_somos.html>. Acesso em: 19 jan. 2012.

GOFFMANN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

JAMIESON, Dale. **Ética e meio ambiente**: uma introdução. São Paulo: SENAC, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

NAHUZ, Márcio Augusto Rebelo. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **Revista de Administração de Empresas** - RAUSP, São Paulo, v. 2, n. 15, p. 61, 1985.

NOBELPRIZE.ORG. **The sveriges riksbank prize in economic sciences in memory of Alfred Nobel 1979**: Theodore W. Schultz. 2012. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1979/index.html>. Acesso em: 19 jan. 2012.

RIBEIRO, Lauro André. Avaliação de barreiras para implementação de um sistema de gestão ambiental na UFRGS. In: ENEGEP, 25, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006. P. 1-8.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria J. (Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p.11-28

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental**: implantação objetiva e econômica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SINGER, Peter. **Ética prática**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

TAUCHEN, Joel; BRANDLI, Luciana L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção**, Passo Fundo, v. 13, n. 3, p. 503-515, set./dez. 2006.

TORRES, Cláudio V.; NEIVA, Elaine R. **Psicologia social**: principais temas e vertentes. Porto Alegre: Artmed, 2011.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.