Universidade Estadual de Londrina

TIAGO RODRIGUES GARCIA

SENTIDO PARA A SUSTENTABILIDADE E SEUS IMPACTOS:

UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA SOB A LUZ DO *SENSEMAKING*

Londrina
2018

TIAGO RODRIGUES GARCIA

SENTIDO PARA A SUSTENTABILIDADE E SEUS IMPACTOS:

UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA SOB A LUZ DO *SENSEMAKING*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração PPGA/UEL como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Garcia, Tiago Rodrigues Garcia.
Sentido para a sustentabilidade e seus impactos: : um estudo na Universidade Estadual de Londrina sob a luz do sensemaking / Tiago Rodrigues Garcia Garcia. - Londrina, 2018.
183 f. : il.

Orientador: Luciano Munck Munk.
Coorientador: Rafael Borin de Souza Souza.
Coorientador: Luis Fernando Pinto Dias Dias.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Sustentabilidade. - Tese. 2. Sustentabilidade e meio ambiente. - Tese. 3. Sensemaking (Construção de sentido) - Tese. 4. Administration - Sustainability. - Tese. I. Munk, Luciano Munck. II. Souza, Rafael Borin de Souza . III. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

TIAGO RODRIGUES GARCIA

SENTIDO PARA A SUSTENTABILIDADE E SEUS IMPACTOS:

UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA SOB A LUZ DO SENSEMAKING

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- graduação em Administração PPGA/UEL como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____

Prof. Dr. Rafael Borim de Souza
Universidade Estadual de Londrina - UEL

_____

Prof. Dr. Luis Fernando Pinto Dias
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 30 de dezembro de 2018.

Dedico este trabalho aos meus pais, José Lucas e Maria de Fátima.

AGRADECIMENTOS

Sobretudo, agradeço a Deus - pela vida, coragem e oportunidade.

Aos meus pais, José Lucas e Maria de Fatima. Grato pelos ensinos sobre amor incondicional, sobre fé e perseverança. Vocês foram minha fortaleza para que eu pudesse concluir esta etapa.

Ao meu orientador, Profº Dr. Luciano Munck, por ter me mostrado o que é ser mestre. Além do conhecimento acadêmico e científico, ele me ensinou com muita sutileza e sabedoria o que realmente é importante nas relações acadêmicas e profissionais: humanidade.

Ao Prof. Dr. Luiz Miguel, pelas aulas incríveis, libertadoras e fraternas;

À minha tia Luzia Rodrigues, por sempre me nutrir com seu carinho e me inspirar na busca do conhecimento.

Aos amigos que o mestrado me deu. Em especial, Aline Munhoz, Luis Fernando Camargo, Maitê Morgana Uglman e Rodrigo Libanez. Como tudo ficou mais leve ao lado de vocês!

Obrigado por fazerem parte da minha história!

GARCIA, Tiago Rodrigues. **Sentido para a sustentabilidade e seus impactos:** um estudo na Universidade Estadual de Londrina sob a luz do *sensemaking*. 2018. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

RESUMO

Um dos principais pressupostos teóricos que sustenta este estudo é o de que a sustentabilidade em organizações, entre as quais as instituições de ensino superior, perpassa uma complexa rede de significados que orienta a ação coletiva. Ao agirem, os tomadores de decisão são guiados por sentidos envoltos em um processo de *sensemaking,* o que significa a compreensão, interpretação e criação de sentido para si e para os demais frente aos desafios encontrados. Nesse contexto, esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar reflexões sobre os impactos (identificados a partir das implicações da adoção de determinada abordagem e lógica decisória) do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina (identificado a partir das abordagens e lógicas decisórias para a sustentabilidade assumidos) nos critérios de desempenho para Universidades que almejam ser sustentáveis (critérios propostos por Alghandi; Jonge, 2017). A partir de documentos e análise das narrativas foi possível identificar que a lógica decisória predominante na UEL combina a abordagem extremista econômica com a perspectiva decisória evolucionária. Assim, o sentido atribuído à sustentabilidade implica a concentração de um esforço organizacional desconexo em relação às perspectivas de sustentabilidade propostas para instituições de ensino superior públicas, pois um sentido extremista econômico/evolucionário não oferece caminhos plausíveis e legítimos para o enfrentamento dos problemas econômicos, sociais e ambientais que afligem a sociedade. Esse sentido também não incita a organização à revisão dos rumos tomados. A dependência de recursos do Estado e as limitações orçamentárias são significadas como possíveis justificativas para esta lógica, quando poderiam também ser entendidas como impulsionadoras de novos sentidos. Mas, para isso, deveria preponderar uma abordagem integrativa/temporal.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Instituições de Ensino Superior. *Sensemaking*. Lógicas decisórias.

GARCIA, Tiago Rodrigues. **Sense for sustainability and its´s impact**: a study at Universidade Estadual de Londrina (State University of Londrina) in the light of sensemaking. 2018. 182p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

ABSTRACT

One of the main theoretical assumptions wich sustains this study is that the sustainability in organizations ,among them are included the Higher Educational Institutions, crosses a complex network of meaning that leads to a coletive action. When they act, decision makers are guided by senses involved in a process of sensemaking, which means understanding, interpreting and creating meaning for themselves and others in the face of the challenges encountered. In this context, this dissertation was developed with the purpose of providing reflections on the impacts (identified from the implications of adopting a specific approach and decision logic) of the meaning attributed to sustainability at the State University of Londrina (identified from the approaches and decision logic for the sustainability assumed) in the criteria of performance for Universities that aim to be sustainable (criteria proposed by Alghandi and Jonge, 2017). From documents and narrative analysis it was possible to identify that the predominant decision logic in UEL combines the economic extremist approach with the evolutionary decision perspective. Thus, the sense attributed to sustainability implies the concentration of a disjointed organizational effort in relation to the sustainability perspectives proposed for Public Higher Education Institutions, since an extremist economic / evolutionary sense does not offer plausible and legitimate ways to confront economic, social problems and environmental problems that afflict society. This sense also does not encourage the organization to review the course taken. The dependence of State resources and budget constraints are signified as possible justifications for this logic, when they could also be understood as impelling new meanings. But for that, it should prevail over an integrative / temporal approach.

Key words: Sustainability in Higher Education Institutions. Sensemaking. Decision Logics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais critérios comuns utilizados nas 12 ferramentas de *benchmarking* selecionadas para avaliar a sustentabilidade em universidades 34

Figura 2 - Fluxograma procedimentos metodológicos.....53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo das declarações associadas ao ensino superior para o desenvolvimento sustentável 26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medidas que podem ser consideradas por instituições de ensino superior na busca pela sustentabilidade.....31
Quadro 2 - Sumário das 12 ferramentas selecionadas 33
Quadro 3 - Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade.....41
Quadro 4 - Síntese de perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional 44
Quadro 5 - *Framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade 47
Quadro 6 - Combinação entre abordagens e perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações 48
Quadro 7 - Lista de servidores entrevistados.....57
Quadro 8 - Protocolo de Pesquisa 59
Quadro 9 - Apresentação das categorias de análise 60
Quadro 10 - Definição dos conceitos operacionais que delinearam o estudo 61
Quadro 11 - Visão da sustentabilidade 75
Quadro 12 - A relevância dos pilares da sustentabilidade na trajetória da organização 82
Quadro 13 - Narrativa organizacional sobre a visão e relevância dos pilares da sustentabilidade.....87
Quadro 14 - O processo decisório – Principais aspectos considerados.....90
Quadro 15 - O processo decisório – Continuidades e descontinuidades 94
Quadro 16 - O processo decisório – Relação entre passado, presente e futuro.....99
Quadro 17 - Narrativa organizacional quanto ao processo decisório 103
Quadro 18 - Planejamento das ações de sustentabilidade 107
Quadro 19 - Alocação de recursos, investimentos e *trade-offs*.....110
Quadro 20 - Narrativa organizacional – Critério Gestão.....115
Quadro 21 - Relação entre ensino, pesquisa e extensão.....118
Quadro 22 - Narrativa organizacional – Critério Academia 126
Quadro 23 - Considerações sobre práticas ambientais.....129

Quadro 24 - Narrativa organizacional – Critério Meio Ambiente 134
Quadro 25 - Engajamento junto a diferentes públicos.....138
Quadro 26 - Narrativa organizacional – Critério Engajamento 144
Quadro 27 - Inovação no contexto da sustentabilidade 147
Quadro 28 - Narrativa organizacional – Critério Inovação.....150
Quadro 29 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Gestão.....154
Quadro 30 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Academia 154
Quadro 31 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Meio Ambiente.....155
Quadro 32 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Engajamento.....156
Quadro 33 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Inovação.....157

1 INTRODUÇÃO

A problemática da sustentabilidade, impulsionada pela crescente mudança e interconexões em âmbito planetário, aponta para a necessidade de gestores e acadêmicos repensarem as formas tradicionais de conceituar a sustentabilidade nas organizações e, com isso, aperfeiçoarem conceitos e modelos que possibilitem uma maior compreensão das possibilidades de enfrentamento aos desafios organizacionais. Soma-se a isto o papel das universidades diante dos graves problemas econômicos, sociais e ambientais e suas responsabilidades no que confere ao ensino, a pesquisa e a extensão.

Para Dovers (1996, p. 304), a sustentabilidade "[…] é a capacidade de um sistema natural, humano ou misto, de resistir ou se adaptar, através de uma determinada escala de tempo indefinido, às mudanças internas ou externas percebidas como ameaçadoras ao desenvolvimento." O termo "desenvolvimento sustentável", para os autores, pode ser compreendido como um caminho de mudanças internas ao estabelecer melhorias capazes de manter ou reforçar esses atributos em algum grau, ao responder às necessidades da população atual.

De acordo Wooltorton et al. (2015), a relação que se faz das universidades com o desenvolvimento sustentável é que, paradoxalmente, elas são proponentes de pressupostos culturais profundos que, pelo menos em parte, são responsáveis pelo padrão histórico e problemático de crescimento econômico baseado no do domínio do homem sobre a natureza. Suposições como progresso, crescimento econômico, individualismo, consumismo, mercados globais e a chamada neutralidade da tecnologia são valores do mundo ocidental que estão implicitamente relacionados com o colapso ecológico e social, causando guerra, pobreza, desigualdade, marginalização de mulheres e meninas, mudanças climáticas e assim por diante. Os autores argumentam que essas suposições são reforçadas nos sistemas educacionais e culturais e evidenciadas nas estruturas comerciais - portanto, as universidades são uma parte essencial da bagagem cultural que inconscientemente é professada e reproduzida pelos sistemas sociais.

Universidades e instituições de ensino superior têm sido consideradas como as primeiras organizações a aderirem a declarações internacionais em prol da sustentabilidade. Após 1972, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio

Ambiente Humano, primeira grande reunião de chefes de Estado organizada pelas Nações Unidas (ONU) para tratar das questões relacionadas à degradação do meio ambiente, inicia-se uma série de debates de abrangência internacional em que o tema da sustentabilidade tem sido colocado na ordem do dia nas universidades. Em 1990, foi assinada a Declaração de Talloires, a primeira do gênero, firmada entre mais de 350 administradores universitários, que se comprometiam a levar a sustentabilidade às suas instituições (YEN-CHUN JIM WU; JU-PENG SHEN, 2016).

De acordo com a Declaração de Talloires[1], as universidades têm um papel importante na educação, pesquisa, formação política e na troca de informações necessárias para que seja possível um desenvolvimento sustentável. Neste contexto, as lideranças nas universidades devem iniciar e apoiar a mobilização de recursos internos e externos de modo que as suas instituições respondam a este desafio (THE TALLOIRES DECLARATION, 1990).

No entanto, o progresso dos compromissos assumidos pelas universidades e instituições de ensino superior tem sido criticado por vários motivos, entre os quais a falta de coordenação geral, liderança e coerência das ações que, em certa medida, não consideram a sustentabilidade em todas as suas dimensões – o que compromete a perenidade das iniciativas. Neste sentido, a incorporação da sustentabilidade nessas organizações tem sido desafiadora tanto em termos de propagação disciplinar quanto em relação ao próprio conceito da sustentabilidade e de como pode ser endereçada nas universidades (ADAMS, 2017).

Assim, a responsabilização das universidades em relação à sustentabilidade reside no compromisso institucional que elas devem ter no que tange à criação de sociedades por meio da formação de profissionais sensíveis às agendas da sustentabilidade, formando líderes políticos e empresariais com conhecimentos apropriados para os desafios do século XXI – o ensino superior, assim como os setores políticos, econômicos e a sociedade como um todo, precisa abraçar a sustentabilidade urgentemente (MARTIN; JUNCKER, 2005).

Em relação às barreiras que as universidades enfrentam diante dos desafios da sustentabilidade, Wooltorton et al. (2015) falam sobre a falta de conscientização, interesse, envolvimento e resistência à mudança por parte do pessoal da

[1] Declaração criada por estabelecimentos de ensino superior do mundo inteiro para assumir a liderança em sustentabilidade. Foi assinada por 22 universidades, no Centro de Estudos Europeus da Universidade de Tufts, na cidade de Talloires, França (THE TALLOIRES DECLARATION, 1990).

universidade. Além disso, existe uma associação direta por parte das lideranças em pensar a sustentabilidade como algo oneroso, em que a falta de financiamento esbarraria na necessidade geral de tornar a universidade lucrativa ou economicamente viável. Por seu turno, tais barreiras são ainda exacerbadas pelo fato de que as estruturas salariais, promoções, recompensas acadêmicas e acordos de estabilidade não incluem componentes de sustentabilidade e não remuneram práticas sustentáveis.

De acordo com Wooltorton et al. (2015), uma transição para a sustentabilidade numa universidade envolve um espírito de empoderamento de contribuição, cooperação e cuidado mútuo, envolvendo todos os públicos.

A revisão da literatura permitiu identificar atributos pertinentes a mudanças em direção à sustentabilidade por instituições de ensino superior. São eles: o fortalecimento de competências que possibilitem o pensamento sobre as complexidades, conexões e interdependências, incentivando a participação em processos democráticos de tomada de decisão com uma perspectiva crítica e política; o incentivo ao diálogo entre os diversos atores e organizações; processos de *benchmarking* como ferramentas para avaliar, acompanhar e comparar a sustentabilidade em instituições de ensino superior; a busca de recursos e parcerias para as atividades que envolvam a sustentabilidade não deve ser realizada apenas junto a governos, mas também junto a iniciativas privadas e outros órgãos; a cooperação internacional pode iniciar um novo legado para descobrir caminhos inovadores para um futuro mais sustentável; os programas de formação de professores precisam formar profissionais de forma interdisciplinar, proporcionando competências para uma compreensão holística acerca de um futuro sustentável; a necessidade de uma maior compreensão e promoção da sustentabilidade no campus, em que as universidades buscariam, de fato, praticar o que pregam, reduzindo o uso e a dependência de recursos não renováveis; valorização de metodologias participativas para pesquisas – isso facilitaria mudanças na universidade, já que conduziria à criação de vínculos na busca de soluções para problemas difíceis, arraigados e complexos; a necessidade de superar as fronteiras criadas (e frequentemente defendidas) entre as estruturas disciplinares e administrativas nas universidades; o papel das lideranças como impulsionadores, atuando como “defensores da sustentabilidade” (FERRER-BALAS, 2008; UNESCO,

2009b; SCOTT, 2012; WALTER; KAMAL; ANDONOVA; HOFFMANN, 2012; ASMUSS, 2013; PEACE, 2015; WOOLTORNON et al., 2015).

Para Alghamdi e Jonge (2017), o primeiro grande passo do movimento da sustentabilidade nas universidades teria sido justamente a operacionalização de conceitos fundamentais que pudessem situar o papel das instituições de ensino superior frente ao desenvolvimento sustentável. O segundo passo envolve o desenvolvimento de ferramentas de avaliação, as quais contribuíram de forma notável para operacionalizar a sustentabilidade nas universidades. Por conta disso, os autores analisaram 12 ferramentas de avaliação de sustentabilidade nas universidades e desenvolveram uma estrutura relativa ao conteúdo dessas ferramentas – isto foi feito tanto com vistas a explorar o conceito teórico de "universidade sustentável" como a apoiar profissionais e acadêmicos na avaliação da sustentabilidade nas universidades. Os autores concluíram que as ferramentas analisadas compartilham semelhanças em termos de critérios e indicadores e salientam que aspectos essenciais que norteiam a estrutura em todos os casos podem ser tratados a partir de cinco categorias: gestão, ensino, meio-ambiente, engajamento e inovação.

Para Munck (2015), pesquisas sobre sustentabilidade em contexto organizacional, em síntese, envolvem três enfoques: um, de caráter instrumental, que busca investigar, a partir de pesquisas qualitativas, antecedentes das organizações tidas como sustentáveis no que concerne aos seus valores, crenças e formas de interpretar e responder às questões ambientais via gestão; outro, fundamentado principalmente em análises quantitativas, centra-se nos impactos das ações sustentáveis sobre os resultados organizacionais, tais como desempenho financeiro, vantagem competitiva, gestão de resíduos tóxicos e adoção de certificações como a ISO 14001; e um terceiro, que envolve reflexões sobre a produção de sentidos ou o *sensemaking* da gestão. Para o autor, este último enfoque pode ser considerado incipiente frente aos demais.

Esta dissertação, pois, representa um estudo encaminhado à luz do *sensemaking*. De acordo com os estudos interpretativistas da Teoria das Organizações, o conceito centra-se na maneira pela qual os gestores compreendem, interpretam e criam sentido para si e para as decisões que tomam, com base nas informações em torno de uma mudança significativa (WEICK, 1995).

Um dos principais pressupostos teóricos que sustenta este estudo é o de que a sustentabilidade em organizações, entre as quais as instituições de ensino superior, perpassa uma complexa rede de significados que orienta a ação coletiva. Ao agirem, os tomadores de decisão são guiados por sentidos envoltos a um processo de *sensemaking,* o que signfica a compreensão, interpretação e criação de sentido para si e para os demais frente aos desafios encontrados.

Para subsidiar a pesquisa em relação à investigação proposta, este trabalho encontrou nas proposições de Munck (2015) um encaminhamento profícuo. Com o objetivo de sintetizar as principais abordagens adotadas nos estudos da sustentabilidade em contexto organizacional, Munck (2015) apresenta uma síntese em que relaciona as perspectivas decisórias e abordagens consideradas dominantes na literatura. Essas abordagens foram classificadas em extremistas econômicas, extremistas ambientais e integrativas. Para o autor, elas "[…] atuam como prováveis estruturas narrativas em condições de guiar o processo decisório organizacional, pois são referências disponíveis tanto para estudiosos quanto para gestores" (p. 524). Além disso, buscando orientações que fossem capazes de proporcionar melhor discernimento em relação aos rumos do processo decisório que visa à sustentabilidade, Munck (2015) elaborou uma síntese, a partir de Garud, Gehman e Kumaraswamy (2011), Garud e Gheman (2012), Gao e Bansal (2013) e Bansal e Desjardine (2014), que delimita e classifica as perspectivas decisórias em evolucionária, relacional e temporal.

Com isso, Munck (2015) propõe um *framework* em que triangula as abordagens e as perspectivas decisórias para a sustentabilidade e esboça sentidos que podem estar orientando o processo decisório acerca da sustentabilidade. O autor esclarece que é possível estabelecer que tomadores de decisão das organizações que almejam ser sustentáveis devem conscientizar-se de que a sustentabilidade é intemporal e que as ações para alcançá-la somente são possíveis no presente. As narrativas em curso possibilitam o acesso aos atuais sentidos dados ao passado e ao futuro, permitindo que pesquisadores e gestores possam identificar e fazer inferências sobre as implicações desses sentidos em uma organização que almeja ser sustentável (MUNCK, 2015). Este estudo, pois, problematiza os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade tendo como campo empírico a Universidade Estadual de Londrina. Assim, define-se a questão norteadora da presente pesquisa

da seguinte forma: “como o sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina impacta em resultados almejados nesse contexto[2]?”.

Esta dissertação, portanto, foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar reflexões sobre os impactos (identificados a partir das implicações da adoção de determina abordagem e perspectiva decisória) do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina (identificado a partir das abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade assumidos) nos critérios de desempenho para Universidades que almejam ser sustentáveis, a saber: gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação.

Para responder ao problema posto, buscou-se então, a partir de documentos e análise das narrativas de alguns de seus principais gestores, identificar qual a abordagem de sustentabilidade (extremista econômica, extremista ambiental ou integrativa) e qual perspectiva decisória (evolucionária, relacional ou temporal) predominam na organização estudada. Com isso, foi possível refletir sobre os impactos dos referidos sentidos identificados junto aos critérios de avaliação da sustentabilidade em universidades que, por definição, deveriam atuar como direcionadores do processo decisório organizacional.

O trabalho está divido em cinco partes: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise das informações e, por fim, as considerações finais.

Nesta primeira parte, introdução, a noção de sustentabilidade nas instituições de ensino superior foi apresentada brevemente a fim de encaminhá-la junto ao contexto desta pesquisa. Além disso, são apresentados, nesta seção introdutória, a relevância e a justificativa do estudo e, na sequência, os objetivos que o orientaram.

O referencial teórico explora os principais conceitos norteadores da investigação proposta: sustentabilidade e instituições de ensino superior, *sensemaking* e lógicas decisórias referentes à sustentabilidade.

Na terceira seção, procedimentos metodológicos, são abordadas as escolhas realizadas para a investigação: a classificação geral da pesquisa, a

[2] A expressão “nesse contexto” corresponde aqui aos desafios e proposições para uma abordagem sustentável em instituições de ensino superior, que foram investigados considerando os critérios de avaliação de desempenho em organizações desta natureza. O termo também faz referência ao contexto da sustentabilidade almejado pela instituição.

estratégia, unidade de análise, procedimentos para acesso às informações e, por fim, procedimentos para análise e interpretação das informações.

Na apresentação e análise de resultados são discutidos os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina. Para tanto, por meio da análise documental, buscou-se apresentar o contexto geral da sustentabilidade (objetivos, missão, valores, projetos, declarações e etc.) da organização pesquisada. Em seguida, a análise das narrativas permitiu identificar a abordagem e perspectiva decisória sobre a sustentabilidade que predominam na organização, o que possibilitou a reflexão junto aos critérios de avaliação de desempenho para universidades que almejam ser sustentáveis.

Por fim, são tecidas as considerações finais do trabalho, destacando os principais resultados da pesquisa, as contribuições teóricas e empíricas e recomendações para pesquisas futuras.

1.1 Relevância e Justificativa do Estudo

Uma contribuição almejada neste estudo reside em situar a relevância e o papel das universidades diante da complexa relação que envolve a sustentabilidade. No caso da UEL, a reflexão sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade em resultados almejados nesse contexto, possibilitaria, assim, novos sentidos capazes de orientar o direcionamento da organização.

Cooper (2017) considera que as universidades têm o potencial e a responsabilidade em contribuir com o desenvolvimento sustentável por meio de suas próprias atividades de ensino e pesquisa, combinando conhecimento acadêmico com o prático para desenvolver novas soluções. Segundo o autor, estas soluções podem ser testadas no ambiente do campus universitário e replicadas, e isto traz contribuições para a questão da sustentabilidade na medida em que a articulação entre teoria e prática oportuniza o desenvolvimento de novas perspectivas aos problemas reais do mundo. Para os estudantes, isto contribui no sentido de oferecer novas abordagens em suas futuras carreiras. Para as universidades, o impacto de tal abordagem reside no envolvimento e colaboração entre a comunidade acadêmica e demais públicos da organização, oportunizando um senso de aprendizagem necessário para a articulação destes públicos e o consequente envolvimento com as mudanças a serem implementadas.

A reflexão sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade em critérios de avaliação de desempenho - gestão, engajamento, academia, meio ambiente e inovação (ALGHAMDI; JONGE, 2017) torna-se um encaminhamento bastante pertinente junto aos estudos que envolvem a sustentabilidade no contexto das universidades. Isto porque Alghamdi e Jonge (2017) propõem que tais critérios representam aspectos essenciais que norteiam a estrutura das doze principais ferramentas de avaliação de sustentabilidade nas universidades. Assim, ao se direcionar para a análise de tais critérios de avaliação, este trabalho estará fundamentado empiricamente quanto aos principais tópicos considerados na operacionalização da sustentabilidade em instituições de ensino superior.

A delimitação da UEL enquanto campo empírico foi realizada levando em consideração o destaque e a influência social da universidade em âmbito local, nacional e internacional. Isso pode ser notado nas várias avaliações externas, inclusive a do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação (2015). A universidade ficou classificada como a primeira instituição de ensino superior do Paraná e 21ª universidade pública do País, em 2014, no Índice Geral dos Cursos – IGC, média ponderada dos conceitos dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* da instituição.

Além disso, a análise proposta torna-se um desafio profícuo para os estudos de *sensemaking* e sustentabilidade nas organizações, já que representa uma situação empírica sobre como esses conceitos podem ser vislumbrados nas práticas gerenciais que orientam a sustentabilidade nas organizações. Para Engert (2016), discussões científicas sobre as barreiras e os desafios para a integração da sustentabilidade na prática ainda são insuficientes na literatura - artigos conceituais aparecem mais frequentemente do que empíricos e, portanto, nem todas as questões descritas são fundamentadas em estudos empíricos.

Assim, a originalidade da pesquisa reside em oferecer contribuições empíricas e teóricas para os estudos sobre abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade. Ao proporcionar reflexões sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina em relação aos critérios de avaliação de desempenho para universidades que almejam ser sustentáveis (critérios propostos por Alghandi 2017), o estudo avança nas pesquisas do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA/UEL. Neste aspecto, considera-se a pertinência do estudo quanto à aplicabilidade do *framework* descritivo

proposto por Munck (2015) acerca das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade e, também, das contribuições de Cavenaghi (2016), que propõe uma ampliação da combinação entre abordagens e perspectivas decisórias apresentando suas possíveis implicações para as organizações.

Considerando tais antecendentes, a pesquisa oportuniza novos olhares ao considerar os estudos que envolvem a produção de sentido quanto ao processo decisório para a sustentabildiade num terreno ainda não considerado pelos estudos anteriores: as instituições de ensino superior. Tal encaminhamento permitiu delimitar as próximidades e particularidades neste tipo de organização, principalmente ao considerar o seu carácter público e suas especificidades em relação à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável.

Com isso, diante da problemática que envolve a sustentabilidade nas instituições de ensino superior, destaca-se a necessidade de reflexões sobre os impactos do sentido atribuído ao tema neste tipo de organização. Walter e Peace (2015) trazem à tona a máxima conferida a Einstein, segunda a qual “os problemas significativos que temos hoje não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento como o qual os criamos”. Para os autores, é justamente neste âmbito que reside o enfoque geralmente ignorado pelas pesquisas que envolvem a sustentabilidade. Munck (2015) coaduna com tal consideração já que considera a necessidade de estudos que incitem reflexões sobre as nuances encobertas pelo processo decisório no que tange à sustentabilidade. Segundo o autor, a literatura nacional e internacional carece de publicações que situam o sentido assumido pelas organizações diante de suas decisões em curso para alcançar a sustentabilidade.

Desta forma, a presente pesquisa mostra-se como uma contribuição no campo das ciências sociais aplicadas uma vez que busca contribuir para as discussões que envolvem a sustentabilidade em instituições de ensino superior, dando, contudo, um passo atrás nos estudos sobre a temática. Isto porque, se, por um lado, o primeiro grande passo do movimento da sustentabilidade nas universidades teria sido justamente a operacionalização de conceitos fundamentais que pudessem situar o papel das instituições de ensino superior frente ao desenvolvimento sustentável e o segundo passo importante, as pesquisas em torno das ferramentas de avaliação (Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen, 2016), um passo

anterior é proposto com esta pesquisa, ao tratar das abordagens e lógicas decisórias que orientam a sustentabilidade em instituições de ensino superior.

Com isso, considerando que “os problemas significativos que temos hoje não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento como o qual os criamos”, é imprensciendivel que os estudos organizacionais apontem caminhos que esclareçam como o sentido é formado no contexto da sustentabilidade organizacional, em geral, e das universidades, em particular. Estudos sobre abordagens e lógicas decisórias para a sustentabilidade fundamentados pelo *sensemaking* tornam-se um encaminamento pertinente neste aspecto, já que, para para Weick (1995), o sentido retrata o processo organizador de experiências nos ambientes em que as organizações estão inseridas. Como enfatiza Munck (2015), estudos envolvendo sustentabilidade e produção de sentido diz respeito também às formas como as pessoas geram suas interpretações. Além disso, o problema da pesquisa “como o sentido atribuído a sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina impacta nos resultados almejados nesse contexto?” sugere ainda contribuições práticas e sociais. Tais contribuições residem nos apontamentos descritos na pesquisa em relação aos impactos do sentido atribuído à sustentabilidade para a universidade no âmbito da gestão, academia, engajamento, meio ambiente e inovação, oferecendo à comunidade acadêmica condições para refletir sobre os rumos tomados e, possivelmente, almejar novos sentidos e caminhos em direção à sustentabilidade.

Isto porque, enquanto as contribuições de Cavenaghi (2016) são pertinentes para inferir as implicações da combinação entre as abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade, a vinculação dessas implicações junto aos críterios de avaliação de desempenho da sustentabiliade, considerando Alghamdi e Jonge (2017), permitem considerar que todo desempenho depende de um processo decisório a ele alinhado. Assim, identificar a abordagem e a perspectiva decisória sobre a sustentabilidade que predominam na organização pesquisada é uma condição necessária para a reflexão sobre os impactos do sentido atribuído à sutentabilidade em resultados esperados nesse contexto.

Como enfatiza Munck (2015, p. 532), “[...] a partir dos sentidos decisórios retratados em narrativas, emerge a possibilidade de compará-los, melhor compreendê-los, projetar efeitos e realizar as revisões necessárias

conscientemente". As narrativas organizacionais retratadas na análise de resultados fornecem, nesse sentido, tais possibilidades.

Para a Universidade, assim, a pesquisa tem elevada possibilidade de gerar conhecimento para entender, prevenir ou aliviar problemas que envolvem a sustentabilidade do campus, oportunizando o bem-estar de alunos, servidores e demais públicos que envolvem a comunidade acadêmica.

A pesquisa ainda contribui socialmente ao permitir a publicização de lógicas decisórias adotadas e presentes na Universidade e proporcionar reflexões a partir disso, ou seja, permitirá refletir, a partir de algo materializado em narrativas, sobre os rumos da sustentabilidade. Por seu turno, a dissertação poderá contribir para com outras universidades fornecendo *insights* sobre a prática da sustentabilidade em instituições de ensino superior.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é identificar e refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina. Os impactos serão considerados a partir dos principais critérios de avaliação voltados à sustentabilidade em universidades - gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação – e suas relações com as abordagens e as lógicas decisórias referentes à sustentabilidade identificadas.

1.2.1 Objetivos específicos

I. Apresentar o contexto da sustentabilidade (objetivos, missão, valores, projetos, declarações etc.) da Universidade Estadual de Londrina;
II. Identificar como os critérios de avaliação do desempenho em universidades (gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação) são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina;
III. Identificar a abordagem e as atuais lógicas decisórias sobre a sustentabilidade que predominam na organização pesquisada;

IV. Refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade em resultados almejados nesse contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior

Esta seção apresenta o contexto da sustentabilidade que envolve as instituições de ensino superior (IES), destacando o que tem sido abordado na literatura acerca do tema. Primeiramente, serão apresentados os contextos teórico e histórico que situam o desenvolvimento sustentável junto às universidades. Na sequência, são tratados dos desafios e proposições para o encaminhamento de uma abordagem sustentável nas universidades. Por fim, são apresentados os cinco critérios de avaliação de desempenho da sustentabilidade que foram identificados por Alghamdi e Jonge (2017) e utilizados nesta pesquisa enquanto subcategorias analíticas, uma vez que, segundo os autores, a avaliação de tais categorias pode evidenciar os problemas de sustentabilidade que afetam as universidades.

2.1.1 Contextualização histórica

Para Wooltorton et al. (2015), a relação que se faz das universidades com a sustentabilidade é que, paradoxalmente, elas são proponentes de pressupostos culturais profundos que, pelo menos em parte, são responsáveis pelo padrão histórico e problemático de crescimento econômico baseado no domínio do homem sobre a natureza. Suposições como progresso, crescimento econômico, individualismo, consumismo, mercados globais e a chamada neutralidade da tecnologia são valores do mundo ocidental implicitamente relacionados com o colapso ecológico e social, causando guerra, pobreza, desigualdade, marginalização de mulheres e meninas, mudanças climáticas e assim por diante. Os autores argumentam que essas suposições são reforçadas nos sistemas educacionais e culturais e evidenciadas nas estruturas comerciais; portanto, as universidades são uma parte essencial da bagagem cultural que inconscientemente é professada e reproduzida pelos sistemas sociais.

Chalkley (2006) considera que fenômenos como mudanças climáticas, fontes de energia, desigualdades globais e a destruição do habitat tornaram-se foco de maior atenção e preocupação do público em geral e da agenda política e, em muitos países, é esperado que o ensino superior ajude a sociedade a alcançar um futuro mais sustentável. Isso porque as principais questões que norteiam os princípios do desenvolvimento sustentável estão se tornando cada vez mais importantes e as universidades, neste sentido, devem atuar como agentes na promoção desses princípios na sociedade (LUKMAN; GLAVIC, 2007).

Littledyke et al. (2013) defendem que esta é uma prioridade internacional urgente e importante, já que as universidades desempenham um papel fundamental na educação de profissionais orientada por uma ampla gama de contextos e os problemas de sustentabilidade estão intimamente relacionados com o ensino superior, que tem um papel vital nas gerações futuras.

Assim, por ter um papel profundamente influente no desenvolvimento profissional, as universidades precisam rever e reformar o que fazem - elas têm uma obrigação de praticar o que pregam. Tal responsabilização implica trabalhar holisticamente de forma transformadora, interdisciplinar e multidisciplinar, desenvolvendo, por exemplo, comunidades de práticas que conduzam à conscientização dos problemas sociais e ambientais. Além disso, a sustentabilidade em uma universidade envolve a necessidade de transformação não apenas de organizações e sistemas, leis e governo, mas também a transformação do pessoal quanto ao aspecto político e individual, que se traduz na incorporação de atitudes de sustentabilidade (WOOLTORTON et al., 2015).

Outro aspecto fundamental que envolve a relação das universidades com o desenvolvimento sustentável reside na transformação neoliberal à qual a educação tem sido submetida. Sobre isso, Levin e Greenwood (2008) consideram que o resultado da mercantilização e monopolização do conhecimento resulta em desigualdades cada vez maiores, em que o controle da propriedade intelectual por políticas neoliberais permite que governos e órgãos reguladores imponham mecanismos de responsabilização que favorecem o *status quo*, redefinindo a educação como mercadoria, o público como consumidores ou clientes e o corpo docente como prestadores de serviços.

O problema da sustentabilidade, portanto, envolve as universidades na medida em que se observa que o valor histórico da educação e do relacionamento

entre professor e aluno são transformados e pervertidos em uma troca puramente econômica que rebaixa a experiência do aprender para a perspectiva do produto, que é o diploma. “Como resultado, os interesses de longo prazo de todas as partes interessadas internas e extra-universitárias relevantes estão sendo diminuídos, proporcionais à rápida destruição da sociedade civil e à mercantilização de quase tudo” (WOOLTORTON et al., 2015).

É neste contexto que o tema da sustentabilidade, principalmente no que tange às questões ambientais, começa a atrair a atenção das instituições de ensino na década de 1970, quando a afirmação do compromisso das instituições desta natureza é traduzida em ações concretas, como declarações, estruturas, ferramentas e sistemas para avaliar a sustentabilidade em IES. Neste quadro, o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável pela IES se orientou por questões como a biodiversidade, mudanças curriculares, gerenciamento da sustentabilidade no campus, implementação de sistemas de transporte ambientais, implantação da ISO14001, avaliação e comunicação da sustentabilidade (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

Um marco histórico deste período foi a publicação da newsletter *Connect*, que vigorou entre 1975 e 1987, que se propunha a disseminar informações sobre boas práticas e a atuar como uma ponte para a comunidade no que tange à educação ambiental (WALTER; PEACE, 2015).

A conferência do Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, na Suécia, em 1972, oportunizou uma série de debates que implicaram o aumento das discussões em nível internacional à respeito da educação no âmbito do desenvolvimento sustentável (ESD - *Education for Sustainable Development*[3]). A Carta de Belgrado, de 1975, por exemplo, apontou que os problemas ambientais poderiam ser identificados e depois evitados e/ou resolvidos por meio da educação. Com isso, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) introduziu, no mesmo ano, o Programa de Educação Ambiental Internacional. Em 1987, a UNESCO realiza então uma conferência em Moscou com objetivo de criar um plano de ação para a década de 1990. A partir de 1988, ela propôs o programa

[3] ESD (Education for Sustainable Development) é o termo proferido pelos governos e pela Década das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. No entanto, outros preferem utilizar o termo EfS (Education for Sustainability), vendo o termo ESD como muito ligado ao desenvolvimento econômico, portanto, muito instrumental e ausente das dimensões cultural, pessoal e valorativa. Ambos os termos são usados aqui, reconhecendo o debate sobre sua distinção.

Educação para a Sustentabilidade (EfS). A Agenda 21 da Unesco, em 1992, seguiu uma importante direção para a educação para a sustentabilidade e a ONU organizou a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável, propondo o plano Educando para um Futuro Sustentável: População Ambiental e Desenvolvimento (YEN-CHUN JIM; JU-PENG SHEN, 2016).

Os anos 90 foram então designados como a Década Internacional da Educação Ambiental e muitas atividades foram organizadas em conjunto pela UNESCO e PNUMA. As iniciativas buscaram um esforço coordenado que priorizou países em desenvolvimento, dando ênfase na educação e capacitação ambiental. Observa-se, neste período, um amplo processo de comunicação de uma infinidade de iniciativas - uma conquista relevante, considerando que isso foi feito em uma época em que havia pouco ou nenhum uso da Internet (WALTER; PEACE, 2015).

Em 2002, a UNESCO estabeleceu a Década das Nações Unidas (2005-2014) da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, que buscou promover e melhorar a qualidade da educação por meio da reorientação dos programas educacionais, conscientização e oferecimento de treinamentos, ampliando também o escopo da abordagem educacional de Educação Ambiental para Educação para o Desenvolvimento Sustentável (SHERREN, 2008).

Esses eventos podem ser considerados ocasiões marcantes, uma vez que possibilitaram a visibilidade do progresso no que tange à educação ambiental como um todo e à educação para o desenvolvimento sustentável em particular. Além disso, essas ocasiões se dedicaram à mobilização e ao apoio das instâncias governamentais, refletindo como as ocasiões mais relevantes de sua época quanto às discussões sobre os problemas observados e, portanto, fundamentais para catalisar ações em nível nacional - especialmente naqueles países onde a educação ambiental não recebia a ênfase necessária (WALTER; PEACE, 2015).

Wright (2002) enfatiza que as declarações parecem basear-se principalmente numa obrigação moral de promover e contribuir para a sustentabilidade nas instituições de ensino superior. Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016) pontuam que o principal objetivo dessas declarações, cartas e parcerias era o de inculcar a sustentabilidade ambiental, social, econômica e educacional em faculdades e universidades, integrando ciência e política social.

A Tabela 1 apresenta as principais declarações que foram elaboradas para incentivar e apoiar a gestão da sustentabilidade em instituições de ensino superior.

Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016) salientam que um grande número de universidades em todo o mundo assinou essas declarações, mostrando o quão importante elas se tornaram. No entanto, os autores esclarecem que o número de universidades que assinaram essas declarações é muito pequeno em relação ao número de universidades no mundo e as razões desse baixo engajamento tendem a apontar a falta de consciência, currículos superlotados, falta de apoio, falta de responsabilidade, resistência à mudança e falta de recursos.

Tabela 1 - Resumo das declarações associadas ao ensino superior para o desenvolvimento sustentável

Evento/Declaração	Ano
A Declaração de Estocolmo para o Ambiente Humano	1972
Declaração de Tbilisi	1977
A Carta Magna das Universidades Europeias	1988
Presidentes Universitários para um Futuro Sustentável: A Declaração de Talloires	1990
Declaração de Halifax, Conferência em Ação Universitária para o Desenvolvimento Sustentável, Canadá	1991
Relatório da Agenda 21 da Conferência das Nações Unidas em Meio Ambiente e Desenvolvimento	1992
Nona Mesa Redonda da Associação Internacional de Universidades: A Declaração de Kyoto	1993
Declaração de Swansea, Décima Quinta Conferência Quinquenal da Associação de Universidades do *Commonwealth* [a tradução desta palavra é "comunidade", mas não sei se é adequado traduzir neste caso], Wales	1993
Carta da Universidade COPERNICUS, Conferência dos Reitores Europeus (CRE)	1993
Conferências da Universidade Estadual de Ball "Esverdeando" o Campus em 1997, 1999, 2001, 2003, 2005, 2007 e 2009	1996
Conferência Internacional em Meio Ambiente e Sociedade - Educação e Consciência Pública para Sustentabilidade: Declaração de Tessalônica	1997
Declaração Mundial em Educação Superior para o século 21: Visão e Ação	1998
Carta da Terra (dirigida a todas áreas da educação, não especificamente à educação superior)	2000
Educação Superior Global para Parcerias de Sustentabilidade (GHESP)	2000
Declaração de Lüneburg em Educação Superior para Desenvolvimento Sustentável, Alemanha	2001
Declaração de Ubuntu	2002
Declaração de Barcelona	2004
A Década das Nações Unidades da Educação para o Desenvolvimento Sustentável 2005-2014	2005
Declaração de Graz para o Comprometimento de Universidades com o Desenvolvimento Sustentável	2005
Declaração para a Responsabilidade da Educação Superior com uma Cultura Democrática - Cidadania, Direitos Humanos e Sustentabilidade	2006
Declaração de Sustentabilidade da Cúpula Universitária G8 de Sapporo	2008
Declaração de Abuja para o Desenvolvimento Sustentável na África: O papel da educação superior em SD, Nigéria	2009
Declaração de Tóquio de HOPE (dirigida a todas áreas da educação, não especificamente à educação superior)	2009
Declaração de Torino (Turim) para Educação e Pesquisa para o Desenvolvimento Responsável e Sustentável	2009
Conferência Mundial em Educação Superior	2009
A Carta do Campus Sustentável de ISCN-GULF desenvolvida pela Rede Internacional do Campus Sustentável e Escolas GULF, Fórum dos Líderes Universitários Globais convocado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) em Davos, Suíça	2010
Cúpula das Universidades do G8: Estabelecimento de Ação	2010
Carta Copernicus 2.0	2011
Tratado em Sustentabilidade das Pessoas para Educação Superior	2012
Iniciativa em Sustentabilidade no Ensino Superior das Nações Unidas na Rio+20	2012

Fonte: Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016)

Todavia, ainda que os principais documentos reflitam conquistas consideráveis no âmbito do desenvolvimento sustentável, eles também revelam uma preocupação recorrente com os progressos lentos, irregulares e insignificantes que foram registrados. Há assim um senso de urgência que impõe a necessidade de

rápidas mudanças, mantendo as conquistas e a experiência adquirida ao longo das últimas décadas - caso contrário, corre-se o risco de desfazer ou mesmo reverter o progresso alcançado (WALTER; PEACE, 2015). Como pondera Roorda (2002, p. 6), "[…] embora esses documentos contenham diretrizes importantes para a educação, nenhum deles oferece prescrições ou orientações mais concretas em nível operacional sobre desafios que o ensino superior deve enfrentar para contribuir eficazmente para o desenvolvimento sustentável."

2.1.2 Desafios e proposições para uma abordagem sustentável

Diante dos desafios para uma abordagem sustentável nas universidades, é perceptível que o ensino superior, assim como os setores políticos, econômicos e a sociedade como um todo, precisa abraçar o tema urgentemente. As universidades devem criar sociedades por meio da formação de profissionais sensíveis às agendas da sustentabilidade, formando líderes políticos e empresariais com conhecimentos apropriados para os desafios do século XXI (MARTIN; JUCKER, 2005).

Walter e Peace (2015), ao discorrerem sobre os motivos que limitam o progresso das iniciativas, propõem considerações sobre como essas questões podem ser abordadas e, possivelmente, superadas. Neste sentido, os autores observam que o paradigma inerente à compreensão do termo "ambiente" reflete uma perspectiva econômica, em que o ambiente é visto como um banco de recursos esperando para ser explorado, em vez de um componente essencial do ser. Para os autores, vale a máxima conferida a Einstein de que "os problemas significativos que temos hoje não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento como o qual os criamos". Assim, uma resposta mais autêntica aos desafios que envolvem o desenvolvimento sustentável frente ao paradigma econômico predominante deve ser estruturada em torno da conquista de valores tais como o cuidado (com si mesmo, com as futuras gerações e com o mundo vivo), a paz, a verdade, a justiça, a tolerância e a gentileza. Teria, assim, que se passar da retórica para a ação.

Um outro aspecto considerado na literatura acerca das mudanças necessárias frente aos desafios do desenvolvimento sustentável se encontra em Burford et al. (2013). Os autores identificam três pilares adicionais ao tradicional modelo de três pilares: consideram, assim, o pilar cultural, o pilar político e o pilar espiritual, os quais têm em comum a preocupação com os valores humanos e como

eles se manifestam na vida pessoal e profissional das pessoas. Essa ênfase nos valores tende a deslocar a noção de desenvolvimento de uma abordagem técnica, orientada para a conveniência, para uma abordagem normativa baseada no pensamento crítico e criativo.

De acordo com Wooltorton et al. (2015), uma transição para a sustentabilidade numa universidade envolve um espírito de empoderamento de contribuição, cooperação e cuidado mútuo, envolvendo todas os públicos.

Em relação às barreiras que as universidades enfrentam diante dos desafios da sustentabilidade, Wooltorton et al. (2015) falam sobre a falta de conscientização, interesse, envolvimento e resistência à mudança por parte do pessoal da universidade. Além disso, existe uma associação direta por parte das lideranças em pensar a sustentabilidade como algo oneroso, em que a falta de financiamento esbarraria na necessidade geral tornar a universidade lucrativa. Por seu turno, tais barreiras são ainda exacerbadas pelo fato de que as estruturas salariais, promoções, recompensas acadêmicas e acordos de estabilidade não incluem componentes de sustentabilidade e não remuneram práticas sustentáveis.

Ferrer-Balas et al. (2008) falam também sobre as barreiras que dificultam uma gestão sustentável por parte das universidades, argumentando que a estrutura da universidade, com sua gestão descentralizada, burocracia, processos não padronizados e rotatividade de pessoal e de estudantes, pode ser entendida como mecanismo de bloqueio. Os autores enfatizam que, em geral, as universidades não estão envolvidas em pesquisas interdisciplinares, permanecendo isoladas e insulares devido às estruturas históricas em que foram criadas. Além disso, salientam que os membros do corpo docente tomam suas próprias decisões sobre a melhor maneira de alcançar seus objetivos de pesquisa com base em políticas atuais de recompensa e compensação, que perpetuam uma abordagem individualista à pesquisa.

Sobre isto, a colaboração intersetorial que conduziria a sustentabilidade em uma universidade implica a necessidade de superar as fronteiras criadas (e frequentemente defendidas) entre as estruturas disciplinares e administrativas nas universidades. Tal encaminhamento confere importância a aspectos relacionais na vida acadêmica em atividades transdisciplinares, o que exigiria abertura, reciprocidade, compreensão e respeito mútuos (WOOLTORTON et al., 2015).

Uma abordagem para esta questão envolve a visão de universidade como um Laboratório Vivo (*Living Lab*), em que as atividades da organização são realizadas considerando as próprias operações da universidade, bem como de funcionários e estudantes.

O artigo *A holistic approach to embedding social responsibility* (COOPER, 2017) compartilha a experiência da implementação do *Living Lab* na Universidade de Edimburgo, demonstrando como a abordagem tem sido útil para a aprendizagem quando se facilita a colaboração entre diferentes *stakeholders* (acadêmicos, funcionários e estudantes) e como promover um senso de ser uma comunidade de aprendizagem unida com objetivos de sustentabilidade.

A implantação do *Living Lab* na Universidade de Edimburgo ocorreu seguindo critérios estabelecidos entre acadêmicos e o departamento de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, dos quais se destacam: resolver problemas da vida real através do desenvolvimento do entendimento do contexto e do desenvolvimento de soluções práticas através da pesquisa; desenvolver colaboração entre os *stakeholders*-chave, providenciando oportunidades de recomendações de mudanças para serem testadas; usar dados qualitativos e quantitativos existentes e novos, valendo-se de tecnologias digitais quando possível; promover tentativas e ideias teste em cenários da vida real para o refinamento de soluções; e compartilhar abertamente informações e análises geradas para a continuidade do *Living Lab* (COOPER, 2017).

Sobre esta abordagem, Robinson et al. (2013) afirmam que as universidades são ambientes capazes de resolver problemas da sustentabilidade por poderem tomar suas decisões considerando as experiências e os desafios vivenciados em seus próprios campus - o que permite um longo período de resposta em termos de pesquisa e educação. O autor se vale da noção de interatividade entre pesquisa, ensino e a prática das atividades do campus, defendendo que esse direcionamento facilita o desenvolvimento de soluções sustentáveis.

Cooper (2017, p. 181) argumenta que o impacto do *Living Lab* “[…] vai além das soluções desenvolvidas através de projetos, e pode ter um impacto duradouro nas abordagens dos estudantes em suas futuras carreiras, através da promoção de oportunidades de soluções de problemas reais do mundo, colaborando também com a universidade”.

Mcmillin and Dyball (2009, p. 58) descrevem o campus como “[…] o mais significativo laboratório de projetos disponível aos estudantes para a aplicação no campus do conhecimento aprendido na sala de aula”. Em relação aos tipos de projetos que podem contribuir para a sustentabilidade de uma universidade, tendo em vista a noção de *Living Lab*, destacam-se: projetos de dissertação, projetos de ensino, atividades sociais dos estudantes, projetos de consultoria, práticas de pesquisa-ação etc. (COOPER, 2017).

O estudo de caso desenvolvido na Universidade de Edimburgo (COOPER, 2017) descreve ainda o papel do intermediário para garantir longevidade às iniciativas, um agente que pode atuar como facilitador frente aos desafios de colaboração e desenvolvimento de redes junto aos parceiros, funcionários acadêmicos e estudantes. Esse profissional seria fundamentalmente importante tendo em vista a transitoriedade de funcionários e estudantes, atuando, assim, como um articulador para a continuidade dos projetos. Embora haja muitos desafios quanto a como promover o envolvimento dos diferentes *stakeholders* em projetos desenvolvidos por um *Living Lab*, Cooper (2017) considera que, no futuro, grande impacto em termos do desenvolvimento da abordagem da sustentabilidade pode ser alcançado por universidades se a abordagem do *Living Lab* for desenvolvida e incorporada nas universidades ao redor do mundo.

Wiek et al. (2013) discorrem sobre os estudos de sustentabilidade enfatizando que o tema, ao tratar de problemas técnicos, sociais e ambientais tanto em termos locais como globais, acaba por desafiar os alunos quanto às fronteiras culturais, nacionais e geográficas.

Wright (2009) considera que as universidades são instituições-chave que contribuem para a visão de um futuro sustentável global por meio da pesquisa e do ensino, o que implica uma atuação orientada pela sustentabilidade em sua própria operação física.

Assim, uma mudança organizacional para a sustentabilidade inclui o pensamento sistêmico, a colaboração, a transdisciplinaridade, a complexidade, orientação futura, parcerias para mudança, pensamento crítico e criativo e a busca de solução para os problemas do sistema inteiro. Em outras palavras, trata-se de um processo de mudança estrutural e cultural e, nesse sentido, todos os aspectos da universidade precisam ser abordados ao mesmo tempo e em todos os níveis gerenciais (WOOLTORTON et al., 2015).

Com base nos autores pesquisados, foi elaborado o Quadro 1, que sintetiza as principais medidas que podem subsidiar as universidades no âmbito da sustentabilidade.

Quadro 1 - Medidas que podem ser consideradas por instituições de ensino superior na busca pela sustentabilidade

Fortalecimento de competências: as universidades devem buscar desenvolver competências que possibilitem o pensamento sobre as complexidades, conexões e interdependências, incentivando a participação em processos democráticos de tomada de decisão com uma perspectiva crítica e política. Os pesquisadores devem procurar estudar e desenvolver novas formas de ensino e aprendizagem, juntamente com os tipos de currículo, ambientes de aprendizagem e relacionamentos escola-comunidade, que são importantes para a consolidação e promoção de tais competências. Além disso, há necessidade de fortalecer formas mais integradas de ensino e aprendizagem.
Promoção de diálogo e engajamento: incentivar o diálogo entre os diversos atores e organizações que representam os aspectos econômico, social, cultural e ambiental (e outras dimensões relevantes) do desenvolvimento sustentável.
Informação e comunicação: além de processos de *benchmarking*, como ferramentas para avaliar, acompanhar e comparar a sustentabilidade em instituições de ensino superior, a criação de plataformas acessíveis de compartilhamento de conhecimento sobre ESD para diferentes tipos de públicos, por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação, podem contribuir para os enfrentamentos dos desafios ao tornar os recursos muito mais acessíveis.
Angariação de fundos: a busca de recursos e parcerias para as atividades de ESD não deve ser realizada apenas junto a governos, mas também junto a iniciativas privadas e outros órgãos.
Cooperação internacional: a cooperação internacional pode ser organizada em torno de grupos de discussões com estruturas compatíveis. Embora mudanças na governança global não constituam soluções mágicas de problemas coletivos, elas podem iniciar um novo legado para descobrir caminhos inovadores para um futuro mais sustentável.
Abordagem sistêmica na formação docente: os programas de formação de professores precisam formar profissionais de forma interdisciplinar, proporcionando competências para uma compreensão holística acerca de um futuro sustentável, bem como o papel dos indivíduos, comunidades e nações em um mundo sustentável. O desenvolvimento dessa experiência afetará a rapidez com que as nações avançarão para a sustentabilidade.
Promoção da sustentabilidade no campus: existe a necessidade de uma maior compreensão e promoção da sustentabilidade no campus, em que as universidades buscariam, de fato, praticar o que pregam, reduzindo o uso e a dependência de recursos não renováveis.
Valorização de metodologias participativas para pesquisas: por causa de sua orientação e fundação construtivista, a pesquisa-ação, por exemplo, tem o potencial de abordar de maneira eficaz as questões do desenvolvimento da organização e os métodos para reestruturar as relações universitárias dentro e em relação aos seus contextos adjacentes. Além disso, o encaminhamento de pesquisas a partir de metodologias apoiadas pela pesquisa-ação facilitaria mudanças na universidade, já que conduziria à criação de vínculos na busca de soluções para problemas difíceis, arraigados e complexos.
A colaboração intersetorial: a colaboração intersetorial que conduziria a sustentabilidade em uma universidade implica a necessidade de superar as fronteiras criadas (e frequentemente defendidas) entre as estruturas disciplinares e administrativas nas universidades. Tal encaminhamento confere importância a aspectos relacionais na vida acadêmica em atividades transdisciplinares, o que exigiria abertura, reciprocidade, compreensão e respeito mútuos.
Liderança Visionária: as lideranças têm um papel fundamentalmente importante para promoverem impulsos dentro da organização – uma liderança visionária deve promover a cooperação e a colaboração entre faculdades e funcionários, atuando como “defensores da sustentabilidade”, os quais devem receber autoridade apropriada e apoio institucional para

desenvolver uma massa crítica na universidade como um todo.

Fonte: Ferrer-Balas (2008), UNESCO (2009b), Andonova e Hoffmann (2012), Scott (2012), Kamal e Asmuss (2013), Walter e Peace (2015) e Wooltornon et al. (2015).

O quadro sobre a síntese das principais medidas que podem subsidiar as universidades no âmbito da sustentabilidade contribuiu para a presente pesquisa ao lançar luz sobre como as instituições de ensino superior endereçariam suas iniciativas no que diz respeito à sustentabilidade – o que, por seu turno, contribuiu para a análise das narrativas organizacionais.

2.1.3 Critérios de avaliação de desempenho da sustentabilidade em instituições de ensino superior

Ao analisar o movimento em torno da sustentabilidade em instituições de ensino superior, é possível perceber que declarações e publicações estiverem entre as principais iniciativas levadas a afeito no que tange ao engajamento das universidades diante das premissas da sustentabilidade. Embora esses documentos contenham diretrizes importantes para a educação, nenhum deles oferece prescrições concretas em nível operacional para o que o ensino superior deve fazer exatamente para contribuir ao máximo para o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, o desenvolvimento de ferramentas de avaliação, que foi o segundo passo importante, contribuiu de forma notável para operacionalizar a sustentabilidade nas instituições de ensino superior (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

O tema tem favorecido o debate e o engajamento de instituições e redes muitas vezes até criadas com esses propósitos, como é o caso da *Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education* (AASHE), *International Sustainable Campus Network* e *Environmental Management for Sustainability in Universities.* Essas articulações favoreceram o desenvolvimento de ferramentas de avaliação de desempenho da sustentabilidade. Alghamdi e Jonge (2017, p. 85) apontam que:

> [...] os estudiosos reconheceram esses desenvolvimentos e os documentaram. As declarações de sustentabilidade nas universidades foram relatadas em várias publicações (Calder e Clugston, 2003; Wright, 2004; Lozano et al., 2013; Disterheft et al., 2013). Enquanto isso, outras publicações revisaram o avanço das ferramentas de avaliação de sustentabilidade nas instituições de

> ensino superior (Shriberg, 2002; Cole, 2003; Alshuwaikhat e Abubakar, 2008; Kamal e Asmuss, 2013; Gómezetal, 2014). Publicações adicionais como Ramos et al. (2004), Lozano (2006a), Velazquez et al. (2005), Boer (2013), Roorda (2013) e Amaral et al. (2015) também nos deram comentários perspicazes sobre formas de desenvolver um novo quadro para avaliar os esforços de sustentabilidade nas universidades para revisar os quadros existentes e relatar o desenvolvimento das melhores práticas nos campus universitários em todo o mundo.

Alghamdi e Jonge (2017) analisaram 12 ferramentas de avaliação de sustentabilidade nas universidades e desenvolveram uma estrutura relativa ao conteúdo dessas ferramentas. Isto foi feito com vistas a explorar o conceito teórico de universidade sustentável e também apoiar profissionais e acadêmicos na avaliação da sustentabilidade nas universidades. Os autores concluíram que as ferramentas analisadas compartilham semelhanças em termos de critérios e indicadores e salientam que aspectos essenciais que norteiam a estrutura em todos os casos podem ser tratados a partir de cinco categorias: gestão, ensino, meio-ambiente, engajamento e inovação. Para os autores, o estudo contribui para a literatura ao simplificar o detalhamento da estrutura e do conteúdo das ferramentas de avaliação, e isto pode orientar as universidades no sentido de evidenciar os problemas de sustentabilidade que as afetam. O Quadro 2 apresenta as ferramentas selecionadas e analisadas por Alghamdi e Jonge (2017).

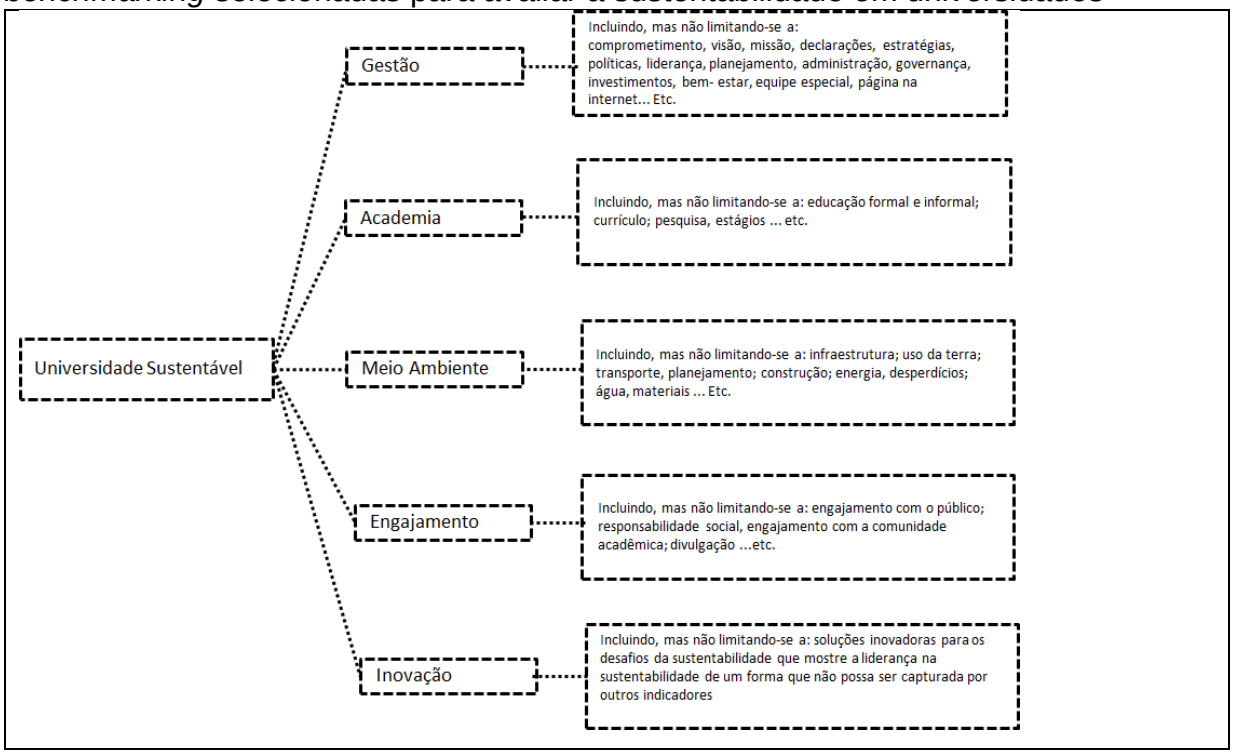
Quadro 2 - Sumário das 12 ferramentas selecionadas

Nº	Ferramenta	Abreviação	Ano
1	Sustainability Assessment Questionnaire	SAQ	2001
2	Graphical Assessment of Sustainability in University	GASU	2006
3	Sustainable University Model	SUM	2006
4	University Environmental Management System	UEMS	2008
5	Assessment Instrument for Sustainability in HigherEducation	AISHE	2009
6	Benchmarking Indicators Questions	BIQ-AUA	2009
7	Unit-based Sustainability AssessmentTool	USAT	2009
8	The Green Plan	GreenPlan	2012
9	Sustainable Campus Assessment System	SCAS	2014
10	Adaptable Model forAssessing Sustainability in HigherEducation	AMAS	2014
11	SustainabilityTracking, Assessment and Rating System	STARS	2014
12	Green Matric–UI's Green Metric University Sustainability Ranking	GM	2014

Fonte: Alghamdi e Jonge (2017)

Assim, apesar de as ferramentas terem uma variação clara no seu conteúdo, elas compartilhem muitos pontos. A Figura 1 ilustra as cinco áreas identificadas (critérios) que são utilizadas nas 12 ferramentas analisadas. Os denominadores comuns identificados podem ser agrupados em um quadro holístico, incluindo os aspectos da gestão, academia, do meio ambiente, engajamento e da inovação.

Figura 1 - Principais critérios comuns utilizados nas 12 ferramentas de *benchmarking* selecionadas para avaliar a sustentabilidade em universidades



Fonte: Alghamdi e Jonge (2017)

Segundo os autores, o quadro proposto também pode ser considerado um meio para qualquer instituição de ensino superior desenvolver seu próprio instrumento para avançar seu progresso e medir seus esforços para a sustentabilidade. Consideram que, na medida em que cada universidade enfrenta diferentes desafios, as suas próprias ferramentas poderão ser adaptadas. Para Alghamdi e Jonge (2017):

- As ferramentas podem ser usadas para avaliar e reportar a sustentabilidade, juntamente com as universidades de classificação, baseadas em sua melhoria na sustentabilidade;

- A avaliação de ferramentas pode ser feita como uma linha de base e pré-referência, como guia e como método de tratamento e objetivos de sustentabilidade;
- Elas podem oferecer uma base para o planejamento estratégico, destacando as principais dimensões da sustentabilidade;
- Essas ferramentas podem ser usadas para comparar e contrastar os esforços da universidade com a sustentabilidade. Além disso, elas podem ser usadas para comparar internamente as faculdades e departamentos da universidade e, externamente, com outras universidades a nível nacional e internacional;
- Uma série de ferramentas se concentram apenas em enfrentar o desafio da ecoeficiência operacional, em que a área de conhecimento e a prática dela parte de uma abordagem integrada da sustentabilidade em áreas funcionais;
- As ferramentas de avaliação podem ajudar uma universidade a reorientar-se para um futuro sustentável e auxiliá-la a reconhecer explicitamente as áreas a serem reconhecidas, abordadas e, portanto, melhoradas.

A avaliação da sustentabilidade em uma instituição de ensino superior passa pela análise da gestão no que diz respeito ao comprometimento, a visão, a missão, declarações, políticas, liderança, administração, governança, investimentos e bem-estar. No que se refere ao critério academia, as principais ferramentas analisadas buscam avaliar aspectos como a educação formal e informal, currículo, pesquisa e estágios. Quanto ao critério meio ambiente, são considerados temas como a infraestrutura, o uso da terra, do transporte, o planejamento do campus, construção, geração de energia, desperdícios, uso da água, materiais etc. O engajamento de uma universidade diz respeito a sua responsabilidade social, extensão e ao relacionamento com a comunidade acadêmica, incluindo aspectos relativos à comunicação. O critério inovação diz respeito às soluções inovadoras que orientam os desafios da sustentabilidade e que mostram a liderança na sustentabilidade sobre este aspecto (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

Desta forma, a diversidade dos temas identificados por Alghamdi e Jonge (2017) serviram de base para o encaminhamento proposto nesta pesquisa, contribuindo para o trabalho na medida em que tais temas indicaram atributos qualitativos necessários para a análise dos dados. As 12 ferramentas e seus respectivos temas avaliativos podem ser consultados no Anexo A.

Assim, buscou-se identificar como os critérios de avaliação do desempenho em universidades (gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação) são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina, encaminhando esses critérios em termos de subcategorias analíticas da pesquisa.

2.2 *Sensemaking*: Contextualização, Abordagens e Definições

De acordo com os estudos interpretativistas da Teoria das Organizações, o conceito de *sensemaking* está atrelado à maneira pela qual os gestores compreendem, interpretam e criam sentido para si com base nas informações em torno de uma mudança significativa.

Importante considerar que um dos autores mais significativos do estudo de *sensemaking* nas organizações é Karl Weick, que foi responsável por incluir na agenda dos estudos organizacionais a abordagem processual. Esse autor considera que a ideia básica da construção de sentido é que a realidade é uma realização em curso que emerge dos esforços retrospectivos para ordenar e dar sentido ao que ocorre. Assim, *sensemaking* é entendido como um processo de construção social em que as pessoas tentam interpretar e explicar a realidade a partir de um conjunto de pistas que lhes são dadas em seus ambientes (MAITLIS, 2005).

Para Weick (1995), o *sensemaking* tem início quando os indivíduos não são capazes de usar suas próprias rotinas e precisam criar um novo significado para lidar com a realidade. Desta forma, a construção de sentido deve considerar os indivíduos coletivamente, estabelecendo relações – o sentido é construído coletivamente no cenário organizacional.

Mailts e Cristianson (2014) afirmam que *sensemaking* é o processo através do qual as pessoas trabalham para entender questões ou eventos que são novos, ambíguos ou confusos ou que violam expectativas. Os autores consideram o *sensemaking* como uma atividade central para a organização e, por conta disso, tem sido objeto de consideráveis pesquisas, que se intensificaram na última década. No entanto, destacam que o *sensemaking*, enquanto uma abordagem de estudos, passa a ser reconhecido no final dos anos de 1960, com as abordagens propostas por Garfinkel (1967) e Weick (1969).

Assim, Mailts e Cristianson (2014) fazem uma revisão histórica do campo com foco em dois corpos de trabalho-chave. Primeiramente, exploram como o

sensemaking é realizado, examinando como os eventos se tornam gatilhos para o *sensemaking*, como o significado intersubjetivo é criado, e o papel da ação no *sensemaking*. Depois disso, os autores se debruçam sobre explorar como o *sensemaking* possibilita a realização de outros processos organizacionais chave, tais como mudanças organizacionais, aprendizagem, criatividade e inovação.

Para Sandberg e Tsoukas (2014), é na década de 1980 que a pesquisa sobre comportamento organizacional e gestão estratégica assumem um encaminhamento voltado aos processos cognitivos dos indivíduos. Cavenaghi (2016) explica que essa tendência refletiu-se nos estudos de *sensemaking* principalmente pela influência da obra *The social psychology of organizing,* de Karl Weick (1969). Assim, os estudos buscam compreender os fundamentos cognitivos da construção de sentido, como, por exemplo, o desencadeamento do *sensemaking* quando as expectativas são desfeitas e como os estímulos sobre o ambiente são percebidos e absorvidos.

Weick (1995) caracteriza *sensemaking* a partir dos seguintes aspectos:

1- Fundamentado na construção da identidade;

2- Retrospectivo;

3- Enactivo de ambientes sensíveis;

4- Social;

5- Contínuo;

6- Focado em pistas extraídas;

7- Dirigido pela plausibilidade mais do que pela acurácia.

Segundo o autor, essas sete características servem como diretrizes para a pesquisa sobre *sensemaking* no sentido de que elas sugerem o que é *sensemaking*, como funciona e onde pode falhar. Essa listagem serve mais como um manual para o observador, ou um conjunto de matérias-primas para a imaginação disciplinada (Weick, 1989), do que como um conjunto tácito de proposições a serem refinadas e testadas. Assim, a ideia do autor é simplesmente colocar alguns limites em torno do fenômeno de *sensemaking.*

1) Fundamentado na construção da identidade: o *sensemaking* é um processo fundamentado na construção de identidades. A frase “como posso saber quem eu sou até que eu veja o que eu digo”, ilustra bem essa característica. De acordo com o autor, o sentido está na ótica do observador, ou seja, os indivíduos fazem sentido do que acontece no

ambiente em que estão inseridos, e isto implicará a maneira como eles veem (idealmente) a si próprios. A identidade é criada através da autoimagem, do “quem eu sou” e do “como eu penso”. O que a situação significa é definido por quem eu me torno enquanto lido com ela, ou o que e quem eu represento. Eu derivo pistas como ao que a situação significa a partir do *self* com o qual se sente mais apropriada a lidar, e muito menos a partir do que está acontecendo lá fora;

2) Retrospectivo: o *sensemaking* também deve ser entendido como um processo retrospectivo, já que o sentido é criado após o indivíduo ter vivenciado determinada situação. Esse argumento é um bom exemplo da influência contínua da etnometodologia no estudo de *sensemaking* organizacional. A ideia de *sensemaking* retrospectivo deriva da análise de Schutz (1967) sobre a “experiência vivida significativa”. A palavra-chave nessa expressão, vivida, é declarada no tempo passado para capturar a realidade de que as pessoas podem saber o que estão fazendo depois que o fizeram. Desta forma, o processo é visto em retrospecto, o que faz com que a criação de sentido seja fortemente influenciada pelo resultado da experiência pessoal;
3) Enactivo de ambientes sensíveis: a partir desse conceito, Weick (1995) defende o caráter ativo do indivíduo no ambiente no qual se encontra inserido, e, dessa forma, capaz de modificar a si e ao ambiente - e, nesse caso, a organização na qual atua - através da criação de significados. Desta forma, a percepção do ambiente externo pelos atores organizacionais determina a organização. A cognição individual é um dos aspectos primordiais que determinam a ação organizacional. Assim, a organização pode ser entendida como uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco dos indivíduos para a ação, a fim de canalizá-la para determinados fins;
4) Social: o *sensemaking* é visto como um processo puramente social, na medida em que se dá através da interação do indivíduo com o meio. O contexto social é crucial para o sensemaking porque liga os indivíduos a ações que precisam justificar. Os significados tornam-se intersubjetivos quando pensamentos individuais, sentimentos e intenções são sintetizados em conversações e se passam do “eu” para “nós”. Isso

demonstra que o *sensemaking* é fundamentado tanto em uma atividade individual quanto social e que essas são inseparáveis. Muitos acadêmicos de organizações estão cientes do emaranhamento do cognitivo e do social, como nesta definição informativa proposta por Walsh e Ungson (1991): uma organização é "[…] uma rede de significados compartilhados intersubjetivamente que são sustentados através do desenvolvimento e do uso de uma linguagem comum e da interação social cotidiana" (p. 60). Essa definição social pode ser assim considerada levando em conta referências como a "rede", "significados compartilhados intersubjetivamente", "linguagem comum" e "interação sociais".

5) Contínuo: para Weick, *sensemaking* nunca começa. A razão por que nunca começa é que a duração pura nunca para. As pessoas estão sempre no meio das coisas, que se tornam coisas somente quando essas mesmas pessoas focam no passado a partir de algum ponto além delas. Os fluxos são as constantes de *sensemaking*, alguma coisa que os teóricos de sistemas abertos como Katz e Kahn (1966) nos ensinaram, mas que nós já esquecemos (ASHMOS; HUBER, 1987). Entender *sensemaking* é ser sensível aos jeitos como as pessoas destacam momentos do fluxo contínuo e extraem pistas desses momentos. Existe um reconhecimento espraiado de que as pessoas estão sempre no meio das coisas. O que é menos bem desenvolvido são as implicações desse *insight* para *sensemaking*. Assim, o *sensemaking* é um processo contínuo, tendo em vista que, a todo momento, indivíduos tentam dar sentido àquilo que vivenciam. Segundo Weick (1995), o *sensemaking* ocorre de forma contínua e não linear, nunca inicia e nunca para, caracterizando-se como dinâmico e processual.
6) Focado em pistas extraídas: na vida cotidiana, as pessoas são continuamente confrontadas com sinais, pistas. Tais pistas ativam o processo de *sensemaking*, uma vez que são as estruturas ou modelos que ajudam os indivíduos a entender o que está ocorrendo. A seleção de quais pistas ou sinais que serão percebidos dependerá de preferências e interesses pessoais, bem como de fatores situacionais. Mas, como ressalta Weick (1983), independentemente das pistas que se tornam salientes como consequência do contexto, e independentemente do jeito

como essas pistas extraídas são embelezadas, a questão a ser frisada é que a fé nessas pistas e o seu uso mantido como ponto de referência são importantes para *sensemaking*. A importância reside no fato de que essas pistas unem cognitivamente os elementos. Essas uniões presumidas recebem então mais substância quando as pessoas agem como se elas fossem reais (Weick, 1983, p. 228-230);

7) Dirigido pela plausibilidade mais do que pela acurácia: Weick (1995) menciona que o *sensemaking* é marcado por plausibilidade mais do que por certezas. Para o autor, o processo de tomada de decisão envolve aspectos subjetivos e imprecisos, como a intuição e as emoções. Além disso, no dia a dia, as pessoas constroem os significados com base em explicações razoáveis sobre o que possivelmente está acontecendo e não através de descobertas científicas sistematizadas e da história real. É, assim, uma atividade altamente social que envolve muitos pessoas na criação de significado compartilhado e experiência compartilhada, que acabará por orientar a ação organizacional (BALOGUN; JOHNSON, 2004).

Com isso, torna-se importante considerar que as características descritas por Weick (1995) acerca do *sensemaking* buscam situar a realidade como um processo emergente e contínuo. Essa realidade em construção, assim, toma forma ao passo que as pessoas criam um sentido retrospectivo para as situações em que se encontram. Como enfatiza o autor, as pessoas constroem sentido das coisas a partir de um mundo já construído, integrando aquilo em que elas acreditam.

O artigo *Organizing and the process of sensemaking*, de Karl E. Weick e Kathleen M. Sutcliffe (2005), trata do conceito de *sensemaking* com o propósito de demonstrar lacunas importantes existentes na teoria organizacional e apontar de que forma o conceito contribui para a superação dessas lacunas. O objetivo do texto é fazer um balanço do conceito de construção de sentido por meio da apresentação das características norteadoras do *sensemaking*.

Neste sentido, o estudo proposto nesta pesquisa se debruça sobre a lógica investigativa proposta por Weick (1995) acerca do *sensemaking*. Assim, o argumento teórico que sustenta este estudo é o de que a sustentabilidade em instituições de ensino superior perpassa uma rede de significados que orienta a ação coletiva e, assim, quando os tomadores de decisão se engajam em

pressupostos relativos à sustentabilidade, é possível que encontrem dissonância quanto às lógicas que sustentam os direcionamentos tomados - quando encontram essa dissonância, o *sensemaking* passa a acontecer. Por conta disso, a investigação busca identificar o sentido das atuais lógicas decisórias referentes à sustentabilidade na organização pesquisada, o que foi possível considerando o *framework* proposto por Munck (2015), em que o autor triangula as abordagens e as perspectivas decisórias para a sustentabilidade e esboça sentidos que podem estar orientando o processo decisório acerca da sustentabilidade.

2.3 Abordagens e Perspectivas Decisórias referentes à Sustentabilidade

Com o objetivo de sintetizar as principais abordagens adotadas nos estudos da sustentabilidade em contexto organizacional, Munck (2015) apresenta uma síntese em que categoriza as perspectivas decisórias a partir de abordagens consideradas dominantes na literatura. Essas abordagens foram classificadas em extremista econômica, extremista ambiental e integrativa. Para o autor, essas abordagens "[…] atuam como prováveis estruturas narrativas em condições de guiar o processo decisório organizacional, pois são referências disponíveis tanto para estudiosos quanto para gestores" (p. 524). A síntese proposta pelo autor é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade

Abordagens			
Extremista Econômica	**Extremista Ambiental**	**Integrativa**	
Tecnocentrismo	**Ecocentrismo**	**Sustaincentrismo**	Gladwin, Kennelly e Krause (1995)
Suas origens remetem à revolução científica do século XVII; com o liberalismo iniciou-se a tendência de privilegiar os seres humanos frente à natureza. Com a evolução tecnológica resolver-se-iam todos os problemas. Representa o pensamento dominante, pois suas proposições são mais alinhadas aos preceitos econômicos e aos atuais modelos de gestão.	Proveniente de uma filosofia que apregoa um estilo de vida que se conforma com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, alinha-se com os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Esta abordagem é marcada por uma ecologia profunda, a qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza.	Representa um paradigma interessado em compreender o desenvolvimento sustentável como um esforço dialético. Busca articular uma visão de mundo centrada na busca por uma reconciliação entre posições científicas radicais. É um paradigma ainda embrionário em dias atuais, mesmo tendo sido descrito em 1995.	

Paradigma Social Dominante	Ambientalismo Radical	Ambientalismo Renovado	
Representa a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro). Os fatores naturais são tratados como externalidades ou recursos infinitos. A resolução de 'possíveis' problemas ambientais acontecerá por meio do progresso científico e tecnológico.	Critica à comunidade científica e industrial, promove uma visão da biosfera e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Defende o redesenho total dos sistemas agrícola e industrial. Reforça as éticas anticonsumistas/materialistas.	Sugere modificações nos valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos. Por meio da tecnologia, tem-se o progresso científico e econômico, bem como os meios para a gerência dos riscos ambientais. Usa conceitos da economia ecológica e ecologia industrial.	Egri e Pinfield (1998)
Paradigma Modernista	**Paradigma Pós-modernista**	**Paradigma Pré-Morfeanista**	
Visão racionalizada do indivíduo; preza por relações estratégicas de custo-benefício. No âmbito empresarial, esta visão determina as responsabilidades sociais e ambientais adotadas. Objetivos financeiros têm prioridade sobre questões socioambientais. Utilitarismo: uma postura mais moderada do egoísmo empresarial, porém, na prática, tende a beneficiar grupos mais poderosos. Responsabilidades são assumidas somente se gerarem benefícios.	Trata das interações intra e entre ecossistemas. No cenário empresarial, a sobrevivência ou não de uma empresa dependerá do ambiente competitivo, da sociedade e do ecossistema natural. Um conceito insosso adotado com vistas a evitar a controvérsia entre duas visões de mundo conflitantes: desenvolvimento sustentável (DS) versus crescimento sustentável (CS). O papel das empresas é alcançar meios de subsistência sustentáveis, porém a população pobre acaba por ficar dependente e subordinada a tais empresas. Multinacionais tendem a agir em oposição aos bons cidadãos – reflexos do individualismo.	Tem como finalidade sensibilizar sobre os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano. Busca demonstrar que, no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores. Desde a última década, alguns sinais, ainda fracos, mostram-se formadores deste novo paradigma.	Ketola (2009)

Fonte: Elaborado por Munck (2015) com base em Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009)

Munck (2015) argumenta que tanto as abordagens extremistas econômicas quanto as extremistas ambientais são insuficientes para oferecer uma base conceitual sólida para a investigação e prática da sustentabilidade nas organizações. Isto porque, de acordo com Munck e Borim-de-Souza (2012), de uma lado, o 'tecnocentrismo' restringe a complexidade às questões tecnológicas e, de outro, o 'ecocentrismo' diminui demasiadamente a ação humana ao não considerar a viabilização de relacionamentos entre segurança da humanidade e integridade ambiental.

Neste sentido, Ketola (2009) considera que, enquanto o modernismo possa ser entendido como o caminho mais efetivo que conduziu a humanidade em direção ao crescimento econômico contínuo, embora às custas da degradação do homem e da natureza, o pós-modernismo não trouxe soluções para as crises que denuncia.

Diante disso, Munck (2015) argumenta que as abordagens integrativas se orientam a partir da busca de instrumentos científicos e interdisciplinares que questionam as bases de valor para escolhas futuras. Essas abordagens conseguem refletir sobre a produção de sentidos, ou *sensemaking*, levando em conta o aspecto temporal na tomada de decisão – o que a situa como abordagem contundente diante da complexidade que envolve os três pilares da sustentabilidade.

A complexidade dos desafios para a sustentabilidade, conforme Munck e Borim-de-Souza (2012), envolve o compromisso com a articulação do conhecimento e discussões transdisciplinares, em que o diálogo possa ser entendido com vistas a fundar um modelo que mais bem promova a sustentabilidade nas organizações. Além disso, "[…] processos decisórios colaborativos, guiados por preceitos unificadores de demandas dos *stakeholders* e *shareholders*, embora sejam a alternativa mais adequada para que as escolhas sejam feitas de maneira ponderada e equilibrada no tempo, são muito mais complexos [...] em contrapartida, embora mais complexa, uma gestão com perspectivas integrativas passaria pela reflexão sobre a produção de sentidos [...]." (Munck, 2015, p. 526).

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Starik e Rands (1995) afirmam que sistemas ambientais e humanos, próximos e distantes tanto no presente quanto no futuro, devem associar seus processos decisórios às questões espaciais e temporais, pois a sustentabilidade das organizações depende de sua capacidade de lidar com prazos longos e interagir com entidades situadas em diferentes espaços.

Neste sentido, buscando orientações que fossem capazes de proporcionar melhor discernimento em relação aos rumos do processo decisório que visa à sustentabilidade, Munck (2015) elaborou uma síntese a partir de Garud, Gehman e Kumaraswamy (2011), Garud e Gheman (2012), Gao e Bansal (2013) e Bansal e Desjardine (2014) que delimita e classifica as perspectivas decisórias em evolucionária, relacional e temporal, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Síntese de perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional

Perspectiva Evolucionária
Teóricos como Vergne e Durand (2010) descrevem os processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória (*Path Dependence*). O caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Os eventos desempenham um papel fundamental e são, na maior parte das vezes, vistos como os iniciadores de decisões subsequentes. Decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em acordo e em dependência de investimentos anteriores e não permitem ou não consideram uma volta a zero. A trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. Ou seja, as trajetórias seriam produzidas a partir do sentido revigorado pelas narrativas dos gestores. Reforçam assim, o caminho escolhido como o único que faz sentido. Anderson e Tushman (1990) corroboram o perigo em haver sentidos únicos ao alertarem para a situação de conflito, demarcada pela luta pela funcionalidade, que emerge quando agentes decidem apostar em diferentes tecnologias que se chocam com as crenças sobre a trajetória assumida. Eventualmente, uma nova trajetória prevaleceria sobre as atuais, mas seria natural enclausurar um novo projeto como a sustentabilidade até que sua era ou seu tempo de mudança incremental sirva à manutenção do *status quo*. Segundo Meyer, Gaba e Colwell (2005), uma nova era de eficiência e confiabilidade somente viria e quebraria o atual sentido a partir de choques externos e interrupções capazes de desenclausurar os participantes do estado assumido como verdadeiro.
Perspectiva Relacional
Enquanto na perspectiva evolucionária considera-se os agentes como dependentes de eventos anteriores, o ambiente externo como determinado e os critérios para alcance de sucesso como inconfundíveis, a perspectiva relacional chama a atenção para as muitas maneiras pelas quais as decisões de agência estão distribuídas. A seleção de ambientes pode ser moldada, sistemas de avaliação e critérios de sucesso são tidos como passíveis de equívocos. Os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições. O 'mercado' não é mais uma seleção pontual do ambiente, mas um importante campo de disputas por significados em que os critérios sobre o que conta, como se conta e para quem conta são pelos próprios atores moldados. Carlile (2004) ressalta que uma perspectiva relacional chama a atenção para questões diferentes e permite *insights* diferentes. Uma transição para a sustentabilidade em contexto organizacional nessa perspectiva não seria uma questão de passar de um modelo de desenvolvimento para outro, mas, sim, continuamente, negociar a realização de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações. Este é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos (GARUD; GEHMAN; KURAMASWAMY, 2011). Múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas etc.) unidos por expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, estarão inerentemente envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade. Segundo Geels (2010), a capacidade de agir dos envolvidos será então moldada pelas redes de atores. Se pensarmos nos objetivos da sustentabilidade, essa seria uma perspectiva mais capaz de viabilizá-los.
Perspectiva Temporal
Às duas perspectivas – evolucionária e relacional – é possível adicionar outra dimensão quando se discute sustentabilidade nos negócios. Em lugar de perceber o processo decisório dependente de trajetórias assumidas que se retroalimentam, ou como criador de trajetórias, ele também pode ser percebido a partir de condições iniciais não dadas, mutantes e criadoras de mecanismos que surgem a partir de si mesmos. Além disso, nessa perspectiva, os atores não estão necessariamente fechados em si mesmos à espera de pressões externas para se abrirem. Segundo Brown e Eisenhardt (1997), dado que os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados diferentemente, eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobram em seus próprios interesses compartilhados. Ao pensar e agir numa perspectiva temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazos, bem como sobre o que entendem por passado, presente e futuro. A partir daí, poderiam discutir com convicção sobre

posicionamentos frente aos *trade-offs* gerados ao se considerar os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais. Por exemplo, as questões ambientais podem se estender em escalas de tempo geológicas que envolvem centenas de anos, já as questões sociais estariam mais restritas ao 'tempo' de uma geração. O tempo econômico, por sua vez, dependerá do entendimento do que seja curto, médio ou longo prazos para a realização do lucro. Portanto, considerar esses elementos na gestão da sustentabilidade em contexto organizacional exigiria um novo sentido, amplo e capaz de integrar as particulares dimensões do tempo inerentes aos pilares da sustentabilidade no processo decisório.

Fonte: Elaborado por Munck (2015) a partir de Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013) e Bansal e Desjardine (2014)

Munck (2015) observa que as exigências para se alcançar a sustentabilidade nas organizações residem na compreensão espaço-temporal e na integração de decisões que considerem os pilares econômico, ambiental e social e seus *trade-offs*. Por conseguinte, de acordo com o autor, tais exigências serão mais bem atendidas se as lógicas evolucionárias cederem lugar às relacionais e temporais. Isto porque, como defendem Gao e Bansal (2013), desconsiderar as dimensões espaço e tempo no processo decisório implica a dissociação das organizações de seus ambientes ecológico e social.

2.4 Integrando *Sensemaking*, Abordagens, Perspectivas Decisórias e Critérios de Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior

Esta seção tem por objetivo integrar as noções de sensemaking, abordagens, lógicas decisórias e critérios de avaliação de desempenho da sustentabilidade em instituições de ensino superior.

O *sensemaking* é situado neste trabalho enquanto a maneira pela qual os gestores compreendem, interpretam e criam sentido para si e para as decisões que tomam com base nas informações em torno de uma mudança significativa (WEICK, 1995). Para o autor, *sensemaking* diz respeito a uma atividade organizacional que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas.

Maitlis (2005) enfatiza que *sensemaking* é entendido como um processo de construção social em que as pessoas tentam interpretar e explicar a realidade a partir de um conjunto de pistas que lhes são dadas em seus ambientes.

Munck (2015) afirma que *sensemaking* se refere a um processo de construção social em que os atores se envolvem na interpretação e explicação de

pistas de seu ambiente em um esforço para criar ordem e sentido retrospectivos ao que ocorre. “Deve-se considerar que a construção de sentido envolve um complexo esquema interpretativo e organizacional da realidade, pois envolve teorias, ideologias, métricas e normas que ajudam a alcançar mais legítima e fielmente a ‘realidade’” (MUNCK, 2015, p. 529).

Desta forma, torna-se possível, a partir do registro da abordagem da sustentabilidade predominante e da lógica decisória em pauta, estimular os atores a darem novos sentidos aos preceitos assumidos para a gestão da sustentabilidade. Isto porque a descrição das possíveis trajetórias da produção de sentido possibilita, assim, dar pistas sobre como os gestores têm organizado o contexto vivido na organização, estimulando, em algum momento, a necessidade de mudanças e suas consequentes promulgações (MUNCK, 2015).

Um dos principais pressupostos teóricos que sustenta este estudo é o de que a sustentabilidade em organizações, entre as quais as instituições de ensino superior, perpassa uma complexa rede de significados que orienta a ação coletiva. Ao agirem, é provável que os tomadores de decisão se deparem com dissonâncias entre abordagens e lógicas decisórias prescritas e as em pauta. Diante desse conflito, um processo de *sensemaking* passa a acontecer.

Nesse ponto de vista, Weick (1995; 2011) defende que narrativas retrospectivas podem fornecer aos atores maneiras novas de visualização das rotinas em execução. Essa ideia está atrelada ao caráter retrospectivo do *sensemaking*, segundo o qual o sentido é criado após o indivíduo ter vivenciado determinada situação. Tal noção deriva da análise de Schutz (1967) sobre a “experiência vivida significativa”. Como já mencionado, a palavra-chave nessa expressão, vivida, é declarada no tempo passado para capturar a realidade de que as pessoas podem saber o que estão fazendo depois que o fizeram. O processo é visto em retrospecto, o que faz com que a criação de sentido seja fortemente influenciada pelo resultado da experiência pessoal. Assim, “[...] narrativas sobre potenciais acontecimentos também podem estabelecer um locus temporal em função de julgamentos em rede sobre os recursos sociais, ambientais e econômicos em pauta e estabelecer conexões em tempo real sobre as transições necessárias à sustentabilidade” (MUNCK, 2015, p. 530).

É neste contexto que Munck (2015) apresenta um *framework* (ver Quadro 5, a seguir) em que triangula as abordagens e as perspectivas decisórias para a

sustentabilidade e esboça sentidos que podem estar orientando o processo decisório acerca da sustentabilidade.

Quadro 5 - *Framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade

		ABORDAGENS PARA A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL		
		Extremista Econômica	**Extremista Ambiental**	**Integrativa**
PERSPECTIVAS DECISÓRIAS PARA A SUSTENTABILIDADE	EVOLUCIONÁRIA	Decisões que reforçam a priorização de lucros em função de decisões econômicas prévias de curto prazo.	Decisões que reforçam a priorização da preservação ambiental em função de decisões prévias de curto prazo.	Decisões que consideram os três pilares, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores.
	RELACIONAL	Decisões que observam relações entre os pilares, mas ainda considerando perspectivas econômicas internas de curto/médio prazo.	Decisões que observam relações entre os pilares, mas ainda considerando perspectivas ambientais de curto/médio prazo.	Decisões que consideram os três pilares, suas inter-relações, mas ainda sem considerar implicações (*trade-offs*) espaço-temporais.
	TEMPORAL	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos econômicos.	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos ambientais.	Decisões que consideram os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas de tempo, numa perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre *trade-offs* e sentidos a partir das narrativas em curso.

Fonte: Munck (2015)

O autor esclarece que é possível inferir que tomadores de decisão das organizações que almejam ser sustentáveis devem conscientizar-se de que a sustentabilidade é intemporal e que as ações para alcançá-la somente são possíveis no presente. As narrativas em curso possibilitam o acesso aos atuais sentidos dados ao passado e ao futuro, permitindo que pesquisadores e gestores possam identificar e fazer inferências sobre as implicações desses sentidos em uma organização que almeja ser sustentável (MUNCK, 2015).

Em síntese, a análise das narrativas a partir do *framework* proposto por Munck (2015), ao alinhar abordagens e as perspectivas decisórias para a sustentabilidade, permite evidenciar o que os gestores privilegiam, o que estão valorizando e como estão legitimando o processo decisório diante das premissas da sustentabilidade. Assim, "[…] a partir dos sentidos decisórios retratados em narrativas, emerge a possibilidade de compará-los, melhor compreendê-los, projetar efeitos e realizar as revisões necessárias conscientemente" (MUNCK, 2015, p. 532).

Neste contexto, Cavenagli (2016) propõe uma ampliação da combinação entre abordagens e perspectivas decisórias e apresenta suas possíveis implicações para as organizações. O Quadro 6 sintetiza as possíveis implicações das narrativas advindas das combinações no processo decisório das organizações no que tange à sustentabilidade.

Quadro 6 - Combinações entre abordagens e perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações

Combinação entre as abordagens e perspectivas decisórias	**Implicações no que diz respeito à busca da sustentabildiade**
1.1 (extremista econômica x evolucionária): em uma combinação deste tipo, reforçam-se as decisões tomadas anteriormente, sem cogitar uma mudança de sentido. Com isso, as decisões focadas apenas em lucro não seriam questionadas, reforçariam a ideia de buscar o lucro em detrimento de outros interesses e o curto prazo.	Este tipo de combinação não pode sequer ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares, no caso, o econômico. Uma organização com este tipo de orientação pode trazer sérios danos ao meio ambiente e à sociedade. Não questionando os seus meios de produção e as externaliades causadas por seus detritos, este é o tipo de empresa que pode trazer sérios desastres ambientais ou acidentes envolvendo pessoas, já que, ao tomar uma decisão apenas pensando no lucro, pode não prever os riscos de suas ações, ou até mesmo correr o risco por considerar que pode tirar uma vantagem econômica muito maior. Esse tipo de empresa adotaria a sustentabilidade de maneira superficial, buscando tirar proveito da imagem que ser sustentável pode trazer, porém esse tipo de orientação não se sustenta em longo prazo.
1.2 (extremista econômica x relacional): ao considerar a perspectiva relacional, essa abordagem econômica leva em conta os outros pilares, porém priorizando os ganhos financeiros de curto e médio prazos.	Isso significa que, em uma análise de *trade-offs*, os pilares ambientais e sociais estariam sempre em segundo plano. O econômico ainda prevalece, com isso não suportaria decisões que exigessem um prazo maior para trazer retornos financeiros. Esse tipo de combinação não consegue trazer grandes avanços no que diz respeito à sustentabilidade em uma organização, porém pode trazer menos riscos do que a primeira combinação, pois, ainda que priorize o econômico, leva em conta as consequências para o meio ambiente e para a sociedade.
1.3 (extremista econômica x temporal): considerando a perspectiva temporal,	Esse tipo de combinação é pouco provável, já que uma organização que leva em conta as questões

analisa as narrativas em curso avaliando as decisões considerando o médio e o longo prazos, porém reforçará as decisões que priorezem o econômico.	temporais e espaciais não fica pautada apenas pelo âmbito econômico. Todavia, ao considerar esta possibilidade, entende-se que esta combinação leva em conta as consequências que suas decisões podem trazer em longo prazo, evitando, assim, maiores danos e riscos à sociedade, incluindo danos às gerações futuras. No entanto, poderia haver melhores avanços para a sociedade, se, ao considerar *trade-offs*, não se priorizasse sempre o econômico.
2.1 (extremista ambiental x evolucionária): essa combinação reforça as decisões anteriores, priorizando a preservação ambiental, e não leva em conta os outros pilares.	Esse tipo de combinação está preocupada apenas com questões ecológicas, não levando em conta os outros pilares, especialmente não se preocupando com problemas relacionados ao social (pobreza, miséria, qualidde de vida). Não é um tipo de combinação que pode servir de orientação para a sustentabilidade.
2.2 (extremista ambiental x relacional): essa combinação leva em conta os outros pilares, porém, em uma perspectiva de curto e médio prazos e voltando-se a priorizar o ambiental.	Combinações desse tipo, apesar de avaliar os outros pilares, ainda está muito preocupada em resolver as questões ambientais e, com isso, em uma avaliação de *trade-offs*, os investimentos estariam voltdos para resolver problemas ambientais prioritariamente, sacrificando, na maioria das vezes, as questões sociais.
2.3 (extremista ambiental x temporal): essa combinação considera a dimensão temporal, avaliando as consequências de deciões de longo prazo, mas priorizando o ambiental.	Esse tipo de combinação pode trazer avaliações importantes sobre as consequências que as ações humanas podem trazer para o meio ambiente em longo prazo. Todavia, como prioriza o ambiental, não consegue avançar para uma orientação de sustentabilidade sistêmica, avaliando e considerando também as dimensões econômica e social.
3.1 (integrativa x evolucionária): essa combinação, apesar de considerar os três pilares, ainda toma as deciões dependendo da trajetória assumida anteriormente e está voltada ao curto e médio prazo.	Esse tipo de combinação pode trazer alguns avanços na busca da sustentabilidade, já que, ao tomar decisões, avalia as consequências para os tres pilares, porém não consegue avançar muito, pois está preso nas decisões assumidas anteriormente. Não existe uma mudança de sentido quando necessário.
3.2 (integrativa x relacional): essa combinação considera os três pilares, suas inter-relações, porém ainda não existe uma preocupação com as consequências espaço temporais.	É uma combinação que pode trazer grandes avanços em relação à busca da sustentabilidade, já que existe uma articulação entre vários atores (consumidores, produtores, reguladores, responsáveis por políticas públicas etc.). Aqui não se está mais dependentes de decisões assumidas, mas se criam novos caminhos e estratégias de maneira coletiva, por meio de redes formais e associações, assumindo distintos papéis, algumas vezes conflitantes, mas com o mesmo intuito de buscar a sustentabilidade. Um exemplo disso são grandes corporações que, na busca da sustentabilidade, fazem alianças com ONG´s voltadas para questões ambientais e sociais. Esse tipo de associação não era sequer cogitada há anos atrás. Portanto, essa combinação conta com uma rede de atores envolvidos na busca da sustentabilidade, o que torna o processo muito mais evoluído e traz grandes avanços para toda a sociedade.
3.3 (integrativa x temporal): esse tipo de combinação, além de considerar os três pilares da sustentabilidade, considera-os em diferentes escalas de tempo, levando em conta o longo prazo, e avaliando os *trade-offs* a partir das	Acredita-se que este seja o tipo ideal de combinação entre abordagem integrativa e perspectiva temporal, já que consegue abarcar questões complexas relacionadas a *trade-offs* (ambiental, econômico e social), fazendo uma análise de cada um em diferentes escalas de tempo e espaço. Um empresa

narrativas, avaliando a possibilidade de mudança de sentido.	que adota esse tipo de lógica decisória não se limita a cumprir apenas a legislação, está procurando ir além, fazendo parcerias e cobrando de seus *stakeholders* uma postura consciente e alinhada com os princípios da sustentabilidade. Um empresa desse tipo deixa de fazer um negócio, mesmo que seja rentável em curto prazo, se esse for trazer prejuízos ambientais e sociais em curto e médio ou longo prazos. Por isso, acredita-se que esse tipo de combinação seria ideal quando se pensa em tomada de decisão relacionada à sustentabilidade em contexto organizacional.

Fonte: adaptado de Cavenaghi (2016)

Assim, o quadro proposto por Cavenaghi (2016) foi desenvolvido com base na literatura para servir de ponto de partida para identificar as possíveis implicações que se têm ao adotar ou difundir determinadas abordagens e perspectivas decisórias.

Desta forma, o estudo se propõe à reflexões sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina. Para isto, enquanto as proposições de Munck (2015) permitem identificar, por meio da análise de narrativas, a abordagem da sustentabilidade (extremista econômica, extremista ambiental ou integrativa) e a perspectiva decisória predominante (evolucionária, relacional ou temporal), e as contribuições de Cavenaghi (2016) possibilitam inferir suas implicações, a vinculação de tais proposições junto aos critérios de avaliação de desempenho da sustentabilidade, considerando Alghamdi e Jonge (2017), permite então reflexões sobre o contexto vivido pelas instituições de ensino superior. Tais reflexões podem alertar as universidades sobre a relevância da coerência de suas intenções frente à adoção de determinada abordagem e perspectiva decisória, impulsionando novos sentidos frente aos desafios impostos pelo desenvolvimento sustentável. Desta forma, neste trabalho as implicações da abordagem e da perspectiva decisória predominte na UEL conduziram a reflexões sobre seus impactos, os quais foram identificados considerando os critérios de avaliação de desempenho da sustentabilidade em instituições de ensino superior: gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por objetivo apresentar o encaminhamento metodológico da presente pesquisa, perpassando os principais aspectos que justificam as escolhas realizadas quanto à classificação geral da pesquisa, estratégia utilizada, unidade de análise e procedimentos para acesso, análise e interpretação das informações.

3.1 Classificação Geral da Pesquisa

Tendo em vista que o problema de pesquisa gira em torno do questionamento sobre “como o sentido referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina impacta nos resultados almejados nesse contexto?”, buscou-se na teoria do *sensemaking* a fundamentação teórico-metodológica para o encaminhamento da pesquisa. Isto porque, de acordo com os estudos interpretativistas da Teoria das Organizações, o *sensemaking* centra-se na maneira pela qual os gestores compreendem, interpretam e criam sentido para si com base nas informações em torno de uma mudança significativa (WEICK, 1995).

Além disso, estudos sobre abordagens e lógicas decisórias para a sustentabilidade, fundamentados pelo *sensemaking* tornam-se um encaminamento profícuo sobre este aspecto, já que, para Weick (1995), o sentido retrata o processo organizador de experiências nos ambientes em que as organizações estão inseridas. Com relação a este aspecto, Munck (2015) enfatiza que estudos envolvendo sustentabilidade e produção de sentido dizem respeito também às formas como as pessoas geram suas interpretações. Tais apontamentos sugerem, portanto, a possibilidade de realizar reflexões sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade nos resultados esperados ou almejados por uma organização.

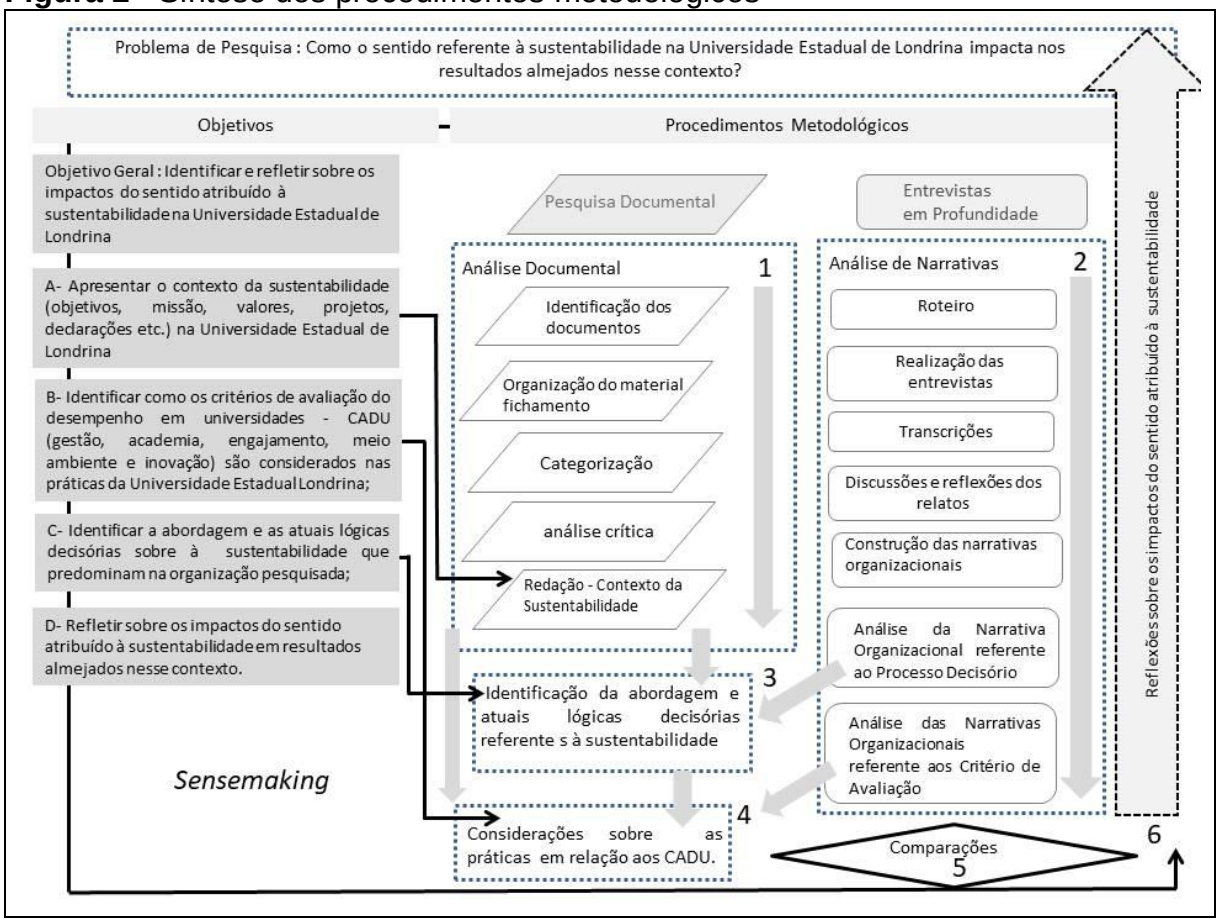
Weick (1995) considera que a ideia básica da construção de sentido é que a realidade é uma realização em curso que emerge dos esforços retrospectivos para ordenar e dar sentido ao que ocorre. Assim, *sensemaking* é entendido como um processo de construção social em que as pessoas tentam interpretar e explicar a realidade a partir de um conjunto de pistas que lhes são dadas em seus ambientes - a construção de sentido deve considerar os indivíduos coletivamente, estabelecendo relações e significados que são compartilhados.

Desse modo, as considerações de Merriam (2002) acerca da pesquisa qualitativa corroboram as escolhas metodológicas propostas neste trabalho, uma vez que considera que pesquisas qualitativas são baseadas na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social. Para este autor, os pesquisadores qualitativos são interessados em compreender o significado que as pessoas têm construído, isto é, como eles criam o sentido do seu mundo e a experiência que eles têm no mundo.

Assim, os próprios pressupostos que fundamentam o conceito de *sensemaking* sugerem um encaminhamento metodológico que busque situar o indivíduo em seus aspectos subjetivos quanto às formas pelas quais significa e constroi sua própria visão de realidade. Whittle e Mueller (2012) descrevem o *sensemaking* como o processo em que as pessoas interpretam a si mesmas e ao mundo que as rodeia por meio da produção de sentido advindo de narrativas. Estas representam discursos significativos articulados a partir de declarações. Rese (2010) destaca que o *sensemaking* pode ser um aporte teórico interessante para uma pesquisa em que se empreende uma análise de narrativas, já que mecanismos de *sensamaking* incluem os padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir. Com isso, a pesquisa qualitativa mostra-se, neste sentido, a abordagem mais adequada para orientar os procedimentos metodológicos dessa dissertação.

A Figura 2 ilustra os procedimentos metodologógicos e suas interfaces com o problema de pesquisa e objetivos.

Figura 2 - Síntese dos procedimentos metodológicos



Fonte: elaborado pelo autor

O *sensemaking* é situado como o conjunto global na figura, simbolizando o campo teórico-metodológico que norteia a delimitação do problema de pesquisa, objetivos e procedimentos metodológicos. A pesquisa documental (momento 1), permitiu a redação do contexto da sustentabilidade, possibilitando o cumprimento do objetivo específico A. As entrevistas em profundidade (momento 2) permitiram a construção das narrativas organizacionais. Com isso foi realizada a análise da narrativa organizacional referente ao processo decisório e também das narrativas organizacionais referentes aos critérios de avaliação – gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação. Em seguida, com base nas análises das narrativas e no contexto da sustentabilidade da organização, foi possível identificar a abordagem e atuais lógicas decisórias referentes à sustentabilidade (momento 3), o que permitiu atender ao objetivo específico C. Assim, a pesquisa documental, a abordagem e a perspectiva decisória identificadas e a análise das narrativas organizacionais referentes aos critérios de avaliação de desempenho conduziram ao

estabelecimento de considerações sobre as práticas da universidade em relação a cada um destes critérios (momento 4), respondendo ao objetivo específico B. O momento 5 sugere as comparações que foram realizadas considerando abordagens e lógicas decisórias, os critérios de avaliação de desempenho e as perspectivas teóricas e empíricas sobre o contexto da sustentabilidade em instituições de ensino superior. Com isso, no momento 6 foi possível refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade no contexto das universidades, cumprindo o objetivo específico D e respondendo ao problema da pesquisa.

3.2 Estratégia de Pesquisa

Quanto à estratégia de pesquisa, optou-se pelo método de estudo de caso, uma vez que este apresenta em seus próprios fundamentos as bases pelas quais a problemática do *sensemaking* poderá ser tratada em suas especificidades, levando-se em conta as particularidades do fenômeno no caso da Universidade Estadual de Londrina. Neste sentido, considera-se o carácter descritivo e interpretativo da pesquisa, uma vez que, como destaca Godoy (2006), o estudo descritivo é utilizado quando se pretende realizar um relato detalhado de um fenômeno social. Além disso, o enfoque interpretativo reside na própria perspectiva de investigação ancorada pela noção de *sensemaking*, em que os sujeitos participantes serão investigados tendo em vista a produção de sentido no que diz respeito ao processo decisório.

Neste sentido, fazem-se contundentes as considerações de Godoi (2010) acerca do estudo de caso:

> O estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto de investigação. Esta especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especificamente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações (GODOI, 2010, p. 121).

Para Feagin, Orun e Sjoberg (1991), no estudo de caso busca-se não somente examinar a situação em que as pessoas estão envolvidas, mas também o impacto de suas crenças e decisões na complexa trama de interações sociais que está no seu entorno. De fato, a pesquisa realizada possibilitou, por meio da análise documental e análise de narrativas, o cumprimento do objetivo geral de identificar e refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina.

Um outro ponto a se destacar quanto ao encaminhamento da investigação por meio do estudo de caso está intrínseco à noção heurística deste método. Godoi (2010, p. 121), tratando desta questão, diz que esta característica auxilia o pesquisador na compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado. Ora, o propósito central e norteador deste trabalho encontra-se num campo em que se busca, de fato, novas possibilidades de compreensão da sustentabilidade em instituições de ensino superior.

3.3 Unidade de Análise

A unidade de análise delimitada neste trabalho refere-se ao sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina. A delimitação da UEL enquanto campo empírico foi realizada levando em consideração o destaque e a influência social da universidade em âmbito local, nacional e internacional. Isso pode ser notado considerando as várias avaliações externas, inclusive a do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do Ministério da Educação (2015). A universidade ficou classificada como a 1ª instituição de ensino superior do Paraná e 21ª universidade pública do País, em 2014, no Índice Geral dos Cursos – IGC, média ponderada dos conceitos dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* da instituição.

Outro aspecto considerado diz respeito à declaração da missão da instituição:

> A UEL, entidade pública e gratuita, tem como missão a gestão democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e a transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil. Busca garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a igualdade de condições de acesso e de permanência discente, a liberdade e

> respeito ao pluralismo de ideias, tendo como finalidade a produção e disseminação do conhecimento, formando cidadãos e profissionais com competência técnica e humanística, orientada por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social.[4]

A declaração da missão da UEL evidencia um posicionamento orientado pelo compromisso com a gestão democrática (o que aponta para um processo decisório influenciado pela participação da sociedade) e comprometimento com o desenvolvimento e a transformação social, política e cultural, bem como a orientação por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social, alinhando-se, portanto, às perspectivas já discutidas anteriormente quanto ao contexto de uma IES e sustentabilidade.

3.4 Procedimentos para Acesso às Informações

Enquanto instrumento para a coleta de informações, serão realizadas entrevistas em profundidade e análise documental.

3.4.1 Entrevistas em profundidade

Para Godoy (2006, p. 134), a entrevista tem como objetivo "[…] compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse". Neste sentido, para a investigação proposta, optou-se por realizar entrevistas em profundidade, já que, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, esse encaminhamento permite recolher respostas a partir da experiência subjetiva dos informantes. De acordo com Duarte (2008), a entrevista em profundidade permite explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer perspectivas. Assim, como o objetivo da entrevista está mais relacionado a entender como determinado fenômeno acontece, por meio da identificação de sua riqueza e diversidade, do que a estabelecer conclusões precisas e definitivas, o encaminhamento a partir deste instrumento parece ser o mais apropriado para os estudos no campo do *sensemaking.*

[4] Retirado de http://www.uel.br/proplan/novo/pages/planos-institucionais/pdi.php

Demo (2001, p. 10), quando considera o método de pesquisa qualitativa, enfatiza que as informações não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e critico com a realidade.

De acordo com Duarte (2008, p. 64), "[…] a entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para a apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para discussão de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido".

Assim, em relação ao tipo de entrevista, optou-se por lançar mão de entrevistas semiabertas, cujas questões são do tipo semiestruturadas. As entrevistas semiabertas, que partem de um roteiro-base, são caracterizadas como entrevistas em profundidade por oferecer ao pesquisador flexibilidade e por permitir explorar ao máximo determinado tema (DUARTE, 2008).

De acordo com Triviños (1994, p. 146), questões do tipo semiestruturada "[…] partem de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante". Assim, cada questão é aprofundada de acordo com as respostas do entrevistado, em que perguntas gerais vão dando origem a específicas.

Neste sentido, foram entrevistados os profissionais responsáveis pela elaboração de dois documentos orientadores das perspectivas estratégicas da instituição: o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2021) e o Planejamento Estratégico Institucional – PEI (2014-2018).

Todos os entrevistados foram submetidos à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ver apêndice B). A lista dos participantes da pesquisa com seus respectivos cargos é apresentada no Quadro 7, o qual também identifica a duração de cada entrevista realizada.

Quadro 7 - Lista de servidores entrevistados

Nome do entrevistado *	**Cargo**	**Duração da entrevista**
Berenice Quinzani Jordão	Reitora	1h 40 min
Cleuza Catsue Takeda Kuwabara	Pró-Reitora de Planejamento	1h 26 min
Damaris Ferreira Piva Santos	Divisão de Apoio aos Projetos Proex	1h 19 min

Edson Miura	Diretor da Agência de Inovação	1h 29 min
Fábio de Oliveira Pitta	Pesquisa	51 min
Gilberto Hildebrando	Pro-Reitor Proex	1h 18 min
Martha Ap. Santana Marcondes	Diretora de Avaliação e Acompanhamento Institucional	59 min
Nilson Cesar Fraga	Diretor de Planejamento e Apoio Técnico Proex	51 min
Paulo Bassani	Docente	1h 27min

* Os nomes dos entrevistados foram listados aqui em ordem alfabética, dado o compromisso assumido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE quanto a manter o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a identidade dos informantes. Assim, as referências estabelecidas de E1 a E9 para referir-se aos entrevistados na Análise de Resultados não guardam correspondência alguma com a ordem estabelecida neste Quadro, e sim à sequência cronológica pela qual as entrevistadas foram realizadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.2 Pesquisa documental

Outro procedimento adotado é a pesquisa e análise documental, em que foi considerado o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016-2021). Além disso, outros documentos que se mostrarem relevantes, identificados nas entrevistas, foram utilizados para auxiliar na análise dos dados. Este encaminhamento está ancorado nas observações de Flick (2014) quanto à utilização de documentos como fonte de informações. Para o autor, da mesma forma como ocorre com outras abordagens da pesquisa qualitativa, podem-se utilizar documentos como uma estratégia complementar.

3.4.3 Protocolo de pesquisa

O cruzamento das informações coletadas nas entrevistas e na pesquisa documental permitiu o enriquecimento do trabalho na medida em que a análise documental possibilitou contextualizações e comparações de informações que foram tratadas mediante a análise das narrativas. Para esclarecer esses procedimentos, segue o Quadro 8, referente ao protocolo de pesquisa.

Quadro 8 - Protocolo de Pesquisa

Elemento de Pesquisa	**Descrição**
Questão de Estudo	Como o sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina impacta nos resultados almejados neste contexto?
Unidade de Análise	O sentido referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina.
Limite de Tempo	2017
Local	Universidade Estadual de Londrina.
Validade dos Constructos	Triangulação dos dados obtidos nas entrevistas e na pesquisa documental.
Validade Interna	Utilização do *framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade (Munck, 2015) e da Combinação entre Abordagens e Perspectivas Decisórias e suas Possíveis Implicações para as Organizações (Cavenaghi, 2016).
Validade Externa	Comparação entre a teoria utilizada sobre o processo decisório com as práticas adotadas pela organização, analisadas através de narrativas dos entrevistados.
Principais questões do Estudo de Caso	1. Como pode ser apresentado o contexto da sustentabilidade (objetivos, missão, valores, projetos, declarações etc.) na Universidade Estadual de Londrina? 2. Como os critérios de avaliação do desempenho em universidades (gestão, engajamento, academia, meio ambiente e inovação) são percebidos nas práticas da Universidade Estadual Londrina? 3. Qual a abordagem e lógica decisória sobre a sustentabilidade que predomina na organização pesquisada? 4. De que maneira o sentido atribuído à sustentabilidade impacta nos resultados almejados neste contexto?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferreira (2014)

3.4.4 Categorias analíticas

Com o intuído de esclarecer o encaminhamento metodológico a partir dos objetivos a que se propõe esta pesquisa e seus desdobramentos quanto às categorias analíticas e respectivos referenciais teóricos, foi elaborado Quadro 9.

Quadro 9 - Apresentação das categorias de análise

Objetivo Geral: Identificar e refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina				
Objetivos específicos	**Categorias**	**Referencial Teórico**	**Fontes**	**Análise**
Apresentar o contexto da sustentabilidade (objetivos, missão, valores, projetos, declarações etc.) na Universidade Estadual de Londrina.	Contexto da Sustentabilidade	Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior Wright (2009); Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016); Alghamdi e Jonge (2017).	Documentos	Análise documental
Identificar como os critérios de avaliação do desempenho da sustentabilidade em universidades (gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação) são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina.	Contexto da Sustentabilidade	Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior Wright (2009); Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016); Alghamdi e Jonge (2017).	Documentos Entrevistas semiestruturadas	Análise documental; Triangulação
Identificar a abordagem e as atuais lógicas decisórias sobre a sustentabilidade que predominam na organização pesquisada.	Abordagem da Sustentabilidade Organizacional (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa) Perspectiva Decisória (evolucionária, relacional e temporal) Critérios de Avaliação do Desempenho da Sustentabilidade em IES (gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação)	*Sensemaking* Weick (1995); Maitlis (2005); Gioia, Shultz e Cortey (2000); Munck (2014); Cavenaghi 2016. Lógicas decisórias e Sustentabilidade Maggi (2006); Phillipe e Bansal (2013); Munck (2014); Gao e Bansal (2013); Cavenaghi (2016). Wright (2009); Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016); Alghamdi e Jonge (2017).	Entrevistas semiestruturadas	Análise documental; Triangulação
Refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade nos resultados almejados nesse contexto.	Abordagens e Lógicas Decisórias para Sustentabiliade Predominantes	Lógicas decisórias e Sustentabilidade Maggi (2006); Phillipe e Bansal (2013) ; Munck (2014); Gao e Bansal (2013); Cavenaghi 2016. Wright (2009); Yen-Chun Jim Wu e Ju-Peng Shen (2016); Alghamdi e Jonge (2017).	Entrevistas semiestruturadas; Documentos	Análise documental; Triangulação

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.5 Definições de conceitos operacionais

Para o devido esclarecimento sobre os termos utilizados nesta pesquisa que foram fundamentados no referencial teórico, é apresentado a seguir o Quadro 10, com a definição dos conceitos operacionais que delinearam este estudo. Na sequência serão apresentados os procedimentos utilizados para a análise e interpretação das informações.

Quadro 10 – Definição dos conceitos operacionais que delinearam o estudo

Conceito	Definição
Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior	O conceito operacional adotado considera a perspectiva na qual as universidades são instituições-chave que contribuem para a visão de um futuro sustentável global através da pesquisa, do ensino e da extensão – e isto implica uma atuação orientada pela sustentabilidade em sua própria operação. Neste sentido, a gestão, a academia, as questões ambientais, o engajamento com os diversos públicos, incluindo a comunidade acadêmica, e o desenvolvimento de soluções inovadoras para a sustentabilidade são as categorias adotadas como essenciais para orientar o desempenho da sustentabilidade em uma instituição de ensino (WRIGHT, 2009; YEN-CHUN JIM WU; JU-PENG SHEN, 2016; ALGHAMDI; JONGE, 2017).
Sensemaking	O conceito operacional adotado nesta pesquisa considera o *sensemaking* como um processo de construção social em que as pessoas tentam interpretar e explicar a realidade a partir de um conjunto de pistas que lhes são dadas em seus ambientes e, portanto, é uma atividade organizacional que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas. A construção de sentido na organização passa, primeiro, pelo fluxo narrado de circunstâncias e sua transformação em palavras e categorias mais importantes; depois, palavras e categorias são incorporadas e transformadas em textos escritos e falas; em seguida, a leitura, a escrita, o diálogo e a edição serão ações cruciais que servirão como meios de explicitar a 'mão invisível' de instituições e suas formas de conduta. Desta forma, torna-se possível, a partir do registro da lógica decisória em pauta, estimular os atores a darem novos sentidos aos preceitos assumidos para a gestão da sustentabilidade. Isto porque a descrição das possíveis trajetórias da produção de sentido possibilita, assim, dar pistas sobre como os gestores têm organizado o contexto vivido na organização, estimulando, em algum momento, a necessidade de mudanças e suas consequentes promulgações. As narrativas em curso possibilitam o acesso aos atuais sentidos dados ao passado e ao futuro, permitindo que pesquisadores e gestores possam identificar e fazer inferências sobre as implicações desses sentidos em uma organização que almeja ser sustentável (WEICK, 1995; MAITLIS, 2005; GIOIA; SHULTZ; CORTEY, 2000; MUNCK, 2014; CAVENAGHI, 2016).
Abordagens da Sustentabilidade	Abordagens classificadas em extremista econômica, extremista ambiental e integrativa. São prováveis estruturas narrativas em condições de guiar o processo decisório organizacional, pois são referências disponíveis tanto para estudiosos quanto para gestores. Tanto a abordagem extremista econômica quanto a extremista ambiental são insuficientes para oferecer uma base conceitual sólida para a investigação e prática da sustentabilidade nas organizações. A abordagem integrativa se orienta a partir da busca de instrumentos científicos e interdisciplinares que questionam as bases de valor para escolhas futuras e, por isso, consegue refletir sobre a produção de sentidos, ou *sensemaking*, levando em conta o aspecto temporal na tomada de decisão – o que a situa como abordagem contundente diante da complexidade que envolve os três pilares da sustentabilidade (MUNCK, 2015).

Perpectivas Decisórias	Os conceitos operacionais adotados partem da premissa de que as organizações são orientadas por processos decisórios, que podem ser sustentáveis ou não. As perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional dizem respeito à perspectiva evolucionária, relacional e temporal, em que: Perspectiva Evolucionária: o caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Os eventos desempenham um papel fundamental e são, na maior parte das vezes, vistos como os iniciadores de decisões subsequentes. Decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em acordo e em dependência de investimentos anteriores e não permitem ou não consideram uma volta a zero. A trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. Ou seja, as trajetórias seriam produzidas a partir do sentido revigorado pelas narrativas dos gestores. Perspectiva Relacional: este é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos. Múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas etc.) unidos por expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, estarão inerentemente envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade (GARUD; GEHMAN; KURAMASWAMY, 2011). Perspectiva Temporal: aquela que considera as exigências relacionais e temporais que impactam o desempenho econômico, ambiental e social. Escolhe-se mediante análise de *trade-offs* complexos que consideram os pilares econômico, ambiental e social em suas diferentes exigências e escalas. (MAGGI, 2006; GAO;BANSAL, 2013; PHILLIPE; BANSAL, 2013; MUNCK, 2014; MUNCK, 2015; BANSAL, 2013).
Narrativas e Implicações de sua Adoção	Enquanto que a análise das narrativas a partir do *framework* proposto por Munck (2015) permite identificar a abordagem (extremista econômica, integrativa ou extremista ambiental) e a perspectiva decisória predominante (evolucionária, relacional ou temporal) em uma organização, a ampliação proposta por Cavenagli (2016) sintetiza nove possíveis implicações das narrativas advindas no processo decisório no que tange à sustentabilidade. Neste trabalho, após a identificação da abordagem e da perspectiva decisória predominante na organização pesquisada, seguiu-se para a análise das implicações de sua adoção. Com isso, foi possível refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Análise e Interpretação das Informações

As informações foram tratadas por meio de um encaminhamento qualitativo e analisadas à luz dos pressupostos do *sensemaking*, a saber: (1) trata-se de um processo de construção social em que as pessoas tentam interpretar e explicar a realidade a partir de um conjunto de pistas que lhes são dadas em seus ambientes; (2) é uma atividade organizacional que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas; (3) a construção de sentido na organização passa, primeiro, pelo fluxo narrado de circunstâncias e sua transformação em palavras e categorias mais importantes; depois, palavras e categorias são incorporadas e transformadas em textos escritos e falas; em seguida, a leitura, a escrita, o diálogo e a edição serão ações cruciais que servirão como meios de explicitar a ‘mão invisível’ de instituições e suas formas de conduta (WEICK, 1995; GIOIA; SHULT; CORLEY, 2000).

Assim, a análise documental permitiu o cumprimento do seguintes objetivos específicos: desvelar o contexto da sustentabilidade (objetivos, missão, valores,

projetos, declarações etc.) na Universidade Estadual de Londrina e identificar como os critérios de avaliação do desempenho em universidades (gestão, academia, meio ambiente e inovação) são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina. Com isso, tornou-se possível realizar a triangulação mediante a análise das narrativas.

A análise de narrativas possibilitou o atendimento dos seguintes objetivos específicos: identificar o sentido das atuais lógicas decisórias referentes à sustentabilidade na organização pesquisada e refletir sobre as implicações do sentido atribuído à sustentabilidade comparando as lógicas decisórias e os critérios de avaliação do desempenho - gestão, engajamento, academia, meio ambiente e inovação (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

A operacionalização da análise documental seguiu os seguintes passos: identificação dos documentos relevantes à pesquisa, organização do material, fichamento dos documentos e categorização do conteúdo à luz dos pressupostos da sustentabilidade em instituições de ensino superior (WRIGHT, 2009; YEN-CHUN JIM WU; JU-PENG SHEN, 2016; ALGHAMDI, JONGE, 2017), e dos pilares da sustentabilidade – ambiental, social e econômico, análise crítica, e, por fim, redação. De acordo com Moreira (2008), a análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos – o que, de fato, contribuiu para a contextualização do sentido atribuído às lógicas decisórias referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina.

A análise de narrativas se mostrou procedimento pertinente aos objetivos propostos, uma vez que as narrativas em curso possibilitam o acesso aos atuais sentidos dados ao passado e ao futuro, permitindo que pesquisadores e gestores possam identificar e fazer inferências sobre as implicações desses sentidos em uma organização que almeja ser sustentável (MUNCK, 2015).

Para Rese (2010), no que se refere à construção de sentidos, é importante destacar que o *sensemaking* pode ser um aporte teórico interessante para uma pesquisa em que se empreende uma análise de narrativas, já que mecanismos de *sensemaking* incluem os padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir. A autora salienta que outro ponto interessante em relação ao *sensemaking* e à análise de narrativas é que as organizações, contexto em que se investigam os fenômenos, são espaços preenchidos por “[…] histórias não-construídas e

fragmentadas a serem capturadas por uma criação de sentido (*sensemaking*) de retrospectiva" (BOJE, 2001, p. 3 apud ALVES; BLIKSTEIN, 2006).

Neste contexto, Flick (2014) considera que as narrativas podem ser utilizadas em entrevistas para a obtenção de uma versão mais abrangente e contextualizada dos eventos e das experiências dos participantes.

Para a operacionalização da análise, primeiramente foram consideradas as narrativas individuais e, posteriormente, foram elaboradas narrativas organizacionais em que as vozes dos diferentes narradores foram consideradas nas estórias. O desenvolvimento das narrativas organizacionais considerou os cinco pontos fundamentais correspondentes à estrutura da narrativa: (a) a sequência temporal; (b) os atores focais ou o ator focal; (c) a voz narrativa; (d) padrões de referência para avaliação; (e) outros indicadores de conteúdo e contexto (RESE, 2017; PENTLAND, 1999).

Com isso, a análise das narrativas possibilitou, primeiramente, identificar os atuais sentidos atribuídos às lógicas decisórias referentes à sustentabilidade na organização pesquisada, o que permitiu compreender qual a abordagem de sustentabilidade (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa) e perspectiva decisória (evolucionária, relacional e temporal) participam da produção de sentido para a sustentabilidade (MUNCK, 2015).

Depois disso, as narrativas organizacionais foram analisadas de acordo com a proposição de Cavenagli (2016) acerca das nove possíveis implicações das lógicas decisórias referentes à sustentabilidade, relacionado-as às subcategorias referentes aos critérios de avaliação do desempenho da sustentabilidade em instuições de ensino superior - gestão, academia, meio ambiente e inovação (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

Assim, as narrativas foram tratadas no sentido de buscar a reflexão sobre as implicações, propostas por Cavenaghi (2016), do sentido atribuído às lógicas decisórias referentes à sustentabilidade na UEL. Isso porque, conforme Munck (2015, p. 532), "[…] a partir dos sentidos decisórios retratados em narrativas, emerge a possibilidade de compará-los, melhor compreendê-los, projetar efeitos e realizar as revisões necessárias conscientemente."

Ao trabalhar as narrativas a partir do Quadro 6 (página 48) proposto por Cavenaghi (2016), tornou-se possível discutir o que está acontecendo, o que aconteceu e o que pode vir a acontecer no processo decisório que tangencia a

sustentabilidade na organização pesquisada, atendendo, assim, ao objetivo geral de analisar as implicações do sentido atribuído às lógicas decisórias referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina em relação aos critérios de avaliação de desempenho organizacional (categorias gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

4.1 Contexto da Sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina

Este subcapítulo foi desenvolvido a fim de atender ao objetivo específico de apresentar o contexto da sustentabilidade (objetivos, missão, valores, projetos, declarações e etc.) na Universidade Estadual de Londrina. Para isto, foi realizada análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Planejamento Estratégico Institucional (PEI). O contexto da sustentabilidade foi categorizado quanto aos pilares social, ambiental e econômico seguindo as informações expressas nos documentos supracitados.

A Universidade Estadual de Londrina (UEL), criada pelo Decreto nº 18.110, de 28 de janeiro de 1970, com sede e foro na cidade de Londrina, estado do Paraná, foi reconhecida por meio do Decreto Federal nº 69.324, de 07/10/1971 (Diário Oficial da União, de 08/10/1971, Seção I, Parte I). A autorização de criação ocorreu no âmbito do Sistema Estadual por meio da Lei nº 6.034, de 06/11/69 (publicada no DOE/PR nº 209, p. 1 e 2, de 10/11/69).

A UEL, entidade de direito público, titular das prerrogativas de autonomia estabelecidas no artigo 207 da Constituição da República Federativa do Brasil e no artigo 180 da Constituição do Estado do Paraná, é regida por seu Estatuto, pelo Regimento Geral e pelas Resoluções dos Conselhos Superiores, obedecidas as Legislações Estadual e Federal (Art.1º do Estatuto da UEL), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial nas políticas educacionais. Mantém dependência financeira do governo estadual, recebendo recursos que para o seu funcionamento e manutenção. As atividades administrativas de gestão financeira e patrimonial decorrem das atividades acadêmicas.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016/2021 contempla os eixos temáticos contidos na Deliberação n.º 01/10, aprovada em 09 de abril de 2010 – “Que fixa normas para as instituições de educação superior, mantidas pelo Poder Público Estadual e Municipal do Estado do Paraná e dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições e de cursos de educação superior no Sistema Estadual de Ensino do Paraná”, publicada no Diário Oficial N.º 8205, de 22 de abril de 2010. O Artigo 23 da Seção II aborda o Plano de

Desenvolvimento Institucional – PDI e define nove dimensões temáticas como elementos orientadores para o PDI. Assim, o PDI da UEL foi organizado da seguinte forma:

Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional: considera a dimensão 8 do SINAES (Planejamento e Avaliação). Inclui também um Relato Institucional, que descreve e evidencia os principais elementos do seu processo avaliativo (interno e externo) em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), incluindo os relatórios emanados da Comissão Própria de Avaliação (CPA);

Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional: contempla as dimensões 1 (Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional) e 3 (Responsabilidade Social da Instituição) do SINAES;

Eixo 3 - Políticas Acadêmicas: abrange as dimensões 2 (Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão), 4 (Comunicação com a Sociedade) e 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes) do SINAES;

Eixo 4 - Políticas de Gestão: compreende as dimensões 5 (Políticas de Pessoal), 6 (Organização e Gestão da Instituição) e 10 (Sustentabilidade Financeira) do SINAES;

Eixo 5 - Infraestrutura Física: contempla a dimensão 7 (Infraestrutura Física) do SINAES.

De acordo com o PDI, a relação histórica da UEL com Londrina, bem como sua inter-relação com o desenvolvimento no município e região, demonstra o cumprimento de seu papel de influência além do sistema econômico e educacional, já que possui raízes em áreas como a saúde, o lazer, a cultura, a tecnologia, a informação e a comunicação.

Tal participação ultrapassa a prestação de serviços, a pesquisa e o processo de ensino. A contextualização da UEL ocorre em outras tantas áreas, considerando que o processo de educação se interliga a todas as ações de desenvolvimento de uma sociedade (PDI, p. 39).

4.1.1 Social

As instituições públicas de ensino superior apresentam como princípio e finalidade o compromisso social traduzido por ações e programas institucionais que asseguram sua inserção na sociedade com o objetivo de superar as desigualdades, afirmar a diversidade, promover o desenvolvimento e fazer avançar os direitos com vistas à garantia da equidade (PDI, p. 119). Neste sentido:

> Com sua extensão, nas diversas áreas, possui raízes sedimentadas em valores que não se apagam e produzem riquezas que ampliam a história das pessoas e do meio no qual estão inseridas. Enquanto Instituição, a UEL cumpre seu dever social e sua missão. A UEL, na sociedade e no ensino implantou sua marca entre os profissionais, nas áreas do conhecimento e nas veias que pulsam, um pouquinho da UEL está não somente em Londrina mas também no contexto estadual (PDI, p. 39).

De acordo o relato da instituição do Plano de Desenvolvimento Institucional, na UEL, o compromisso social traduz-se no âmbito de um processo de afirmação da cidadania, com a consciência de que os direitos sociais, historicamente, sucedem às lutas pelos direitos civis e políticos e que desse processo participam não apenas os indivíduos, grupos, classes, partidos e associações civis, mas também o Estado e as instituições públicas.

> A Instituição quis reafirmar a sua própria natureza que é do âmbito do social – uma vez que na definição mais clássica de cidadania, a educação (especialmente a gratuita e de qualidade) é entendida como um direito social – para assegurar outros direitos sociais aos cidadãos, como saúde, serviços sociais e jurídicos, bem como o direito à cultura. A UEL cumpre com o seu compromisso social quando, por meio do sistema SUS, presta atendimento à população londrinense e regional – no Hospital Universitário, no Hospital de Clínicas, na Clínica Odontológica e na Clínica de Especialidades Infantis (Bebê Clínica). Desse modo, contribui para a melhoria do sistema público de saúde voltado para as populações que vivem em situação social de inclusão precária ou mesmo de pobreza extrema (PDI, p. 119).

Além disso, uma vez que está situada em uma região de economia predominantemente agrícola, outra prática considerada como parte de sua responsabilidade social diz respeito aos Órgãos Suplementares Hospital Veterinário e a Fazenda Escola. Assim, além das atividades de ensino e pesquisa voltadas para

cursos específicos da área, como Veterinária, Agronomia e Zootecnia, a universidade mantém serviços e programas destinados ao pequeno produtor, à agricultura familiar e à agroecologia.

No âmbito do ensino, a universidade ainda têm atividades no âmbito da educação infantil, ensino fundamental e médio, inclusive o técnico profissionalizante. Esta atuação é viabilizada por meio de um dos seus mais antigos Órgãos Suplementares – o Colégio de Aplicação, e também pelas Licenciaturas, que desenvolvem intensa atividade nas redes públicas de ensino estadual e municipal. Vale apontar também a atuação por meio do Laboratório de Línguas, que oferece cursos a preços simbólicos nas línguas inglesa, francesa, espanhola, alemã etc., tanto para a comunidade interna como para a externa.

Como forma de minimizar a injustiça social historicamente construída junto a grupos minoritários, a UEL implantou, em 2005, o sistema de cotas para o ingresso de estudantes da escola pública e afrodescendentes. Assim, como parte de uma política de inclusão social, até 40% das vagas do vestibular são destinadas a esses estudantes. Além disso, como parte dessa política e da democratização do acesso à Universidade, o Curso Pré-Vestibular vem funcionando há mais de uma década na UEL, como também o vestibular específico aos indígenas.

Quanto à prestação de serviços sociais e jurídicos, vale mencionar o atendimento dado à comunidade universitária pelo Serviço de Bem-Estar à Comunidade Universitária e do Escritório de Aplicação de Assuntos Jurídicos – o EAAJ. O SEBEC presta atendimento à saúde do trabalhador, cuida da segurança e engenharia do trabalho, faz atendimento psicológico e de serviço social. Os serviços médicos e odontológicos são atividade do DASC/HU. O Escritório de Aplicação de Assuntos Jurídicos – o EAAJ, órgão suplementar do Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA), é o local onde os estudantes estagiários e docentes atendem à população, oferecendo assistência jurídica nas áreas civil, penal, trabalhista e empresarial.

Tendo em vista que “[...] a Instituição sempre tratou a questão cultural como um direito, isto é, preocupando-se com a garantia de que os cidadãos tenham acesso aos bens culturais, bem como à participação e decisão nas políticas públicas voltadas para a cultura, a memória e o patrimônio cultural” (PDI, p. 120), a Casa de Cultura mantém relações com a sociedade por meio de programas que contam com a participação de vários parceiros da sociedade civil, de alcance nacional e

internacional, realizados anualmente. Destaca-se, nesse sentido, o Festival Internacional de Londrina (FILO – com ênfase nas Artes Cênicas) e o Festival Internacional de Música.

No âmbito da comunicação social, destaca-se a Rádio UEL FM (FM – 107,9) e a TV/UEL – Televisão Educativa e Cultural da UEL. Como emissoras educativas, esses veículos têm como objetivo proporcionar aos ouvintes e telespectadores um jornalismo que estimule o exercício da cidadania e programações que apresentem a diversidade do Brasil.

No que diz respeito ao Patrimônio Cultural e à Memória, a Universidade conta com três unidades especializadas: o Museu Histórico de Londrina Padre Carlos Weiss, o Centro de Documentação e Pesquisa História (CDPH) e o Inventário e Proteção do Acervo Cultural de Londrina (IPAC – Lda). O Museu Histórico e o CDPH mantêm a guarda e a preservação de acervos de objetos e documentação, incluindo acervo iconográfico e de história oral. O IPAC, ao longo de seus 24 anos de existência, inventariou a arquitetura de madeira no campo e nas cidades, registrou a memória da cafeicultura, atualizou o inventário dos monumentos e espaços de memória da cidade, produziu os Cadernos do Patrimônio, instruiu processos de tombamento, restaurou edificações e participou do Conselho Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico (CEPHA).

Em relação à inovação, a organização conta com o Laboratório de Pesquisas e Estudos em Ciências do Esporte e Centro de Excelência Esportiva, que possui 696,16 m² de infraestrutura. O laboratório, orientado para o desenvolvimento e aplicação de tecnologias de ponta na área do treinamento esportivo, tem o propósito de promover o desenvolvimento de novos talentos no esporte e também no esporte adaptado.

Neste âmbito, importante considerar os programas da UEL de atendimento a determinados grupos da sociedade em condições de vulnerabilidade, como idosos e portadores de necessidades especiais. Nessa área de atuação, destacam-se alguns projetos de extensão do Centro de Educação Física e Esporte (CEFE), que oferecem atividades físicas e esportivas para idosos e cadeirantes, além da UNATI (Universidade Aberta à Terceira Idade).

Ainda quanto ao engajamento da universidade em relação ao contexto social, vale mencionara a Agência de Inovação Tecnológica (AINTEC), que atende pesquisadores, faz produção de patentes, registros de *software*, direitos autorais e

marcas elaboradas. Por meio da Incubadora Internacional de Empresas de Base Tecnológica (INTUEL), a agência fomenta projetos inovadores e tem por objetivos viabilizar a transformação do conhecimento em inovação, fomentar o empreendedorismo inovador, gerar direitos para proteção das suas criações intelectuais e transferir ativos inovadores para o mercado e para sociedade em geral (UEL/AINTEC, 2015).

4.1.2 Ambiental

De acordo com o PDI da UEL, um dos grandes desafios da sociedade moderna é dar a devida importância à questão ambiental. Neste sentido, "[…] a universidade por ser parte desta sociedade e, ao mesmo tempo, produtora de conhecimento, deve participar não somente orientando os caminhos na construção de uma sociedade sustentável, por meio da pesquisa, do ensino e da extensão, mas, também, deve buscar internamente atuar como exemplo no trato das questões ambientais" (PDI, p. 116)

A missão do Programa de Gestão Ambiental da UEL é de "Contribuir para o desenvolvimento de políticas sustentáveis por meio de ações voltadas à minimização de resíduos, preservação do meio ambiente, melhoria das condições de trabalho e formação de recursos humanos comprometidos com a sustentabilidade".

Os objetivos do programa são: propor políticas para a gestão de resíduos na UEL, estimular a comunidade da UEL a incorporar valores, ações e comportamentos ambientalmente adequados, em especial, a minimização na geração de resíduos, colaborar para a capacitação do quadro de funcionários na incorporação de boas práticas socioambientais, colaborar para o estabelecimento de políticas de conservação, recuperação, melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida na UEL e no seu entorno, promover a consolidação do processo de gestão compartilhada e integrada de resíduos na UEL, tornando-o exemplo de boas práticas para a sociedade, apoiar e fomentar a promoção de iniciativas socioambientais que articulem aspectos de pesquisa, ensino, extensão e gestão.

A educação ambiental, nesse contexto, vem sendo implantada como um processo acadêmico integrado, inicialmente respondendo às demandas locais do campus e dos órgãos ligados à UEL e, no percurso, atendendo às demandas ambientais da sociedade em geral.

A análise documental do PDI permitiu identificar os seguintes objetivos relacionados ao programa de educação ambiental na instituição: implantação do Programa de Educação Ambiental, destinado ao treinamento de pessoas e à formação de multiplicadores para implementação da coleta seletiva nas Unidades Administrativas e Acadêmicas, diagnóstico das necessidades e propostas de alternativas para o descarte dos diferentes resíduos produzidos na instituição, implantação de programas de acompanhamento e monitoramento permanente da qualidade dos esgotos encaminhados à rede pública, busca de alternativas nas parcerias e financiamentos para a implementação dos programas e projetos de gestão ambiental.

Outra prática relacionada à gestão ambiental é o programa ReciclaUEL, que pretende apoiar a implementação do Plano de Gerenciamento de Resíduos da UEL, bem como definir diretrizes que viabilizem a reciclagem dos resíduos. O programa, desenvolvido a partir de um projeto de pesquisa, busca criar uma consciência ambiental na comunidade universitária, baseando-se no modelo de gestão e responsabilidade compartilhada a fim de atingir os seus objetivos enquanto programa institucional, reconhecendo as diferenças e especificidades dos diversos setores. O trabalho é realizado pela articulação em rede das ações, de modo a interagir com as diversas áreas de conhecimento.

Assim, além de gerenciar as questões que envolvem resíduos no campus, são realizadas ainda atividades em parceria com pesquisadores e cursos da UEL no sentido de atender outras demandas, como a gestão paisagística, que envolve as espécies e áreas da flora e áreas de preservação, questões de ambiente de trabalho em parceria com a Psicologia, além de propostas de estudos focados em reaproveitamento de resíduos, como os de construção civil. Pretende-se, com isso, trabalhar com uma política de uso racional de recursos hídricos, energia, materiais etc.

Ainda sobre como a universidade articula iniciativas voltadas à questão ambiental, o PDI aponta também ações alinhadas à preservação ambiental - vários departamentos da UEL, especialmente das áreas de biologia, agronomia, zootecnia, geografia, ciências sociais, têm desenvolvido projetos integrados voltados para intervenções na região. Exemplo citado no documento considera o Projeto Tibagi que, em parceria com a Indústria Klabin, desenvolveu ações na bacia do Rio Tibagi, como estudos e práticas para a recuperação de seu ecossistema e a melhoria das

condições de vida das populações ribeirinhas e das cidades situadas às margens do rio.

4.1.3 Econômico

Segundo informações contidas no PDI, a Universidade Estadual de Londrina influencia e potencializa a economia e o desenvolvimento regional com impacto em todas as áreas. A organização apresentou, em 2014, um orçamento de R$ 781.357.636,00. O orçamento do Hospital Universitário foi de R$ 263.768.118,37. O orçamento é gerenciado pela própria universidade a partir de recursos públicos e captação por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Seus projetos potencializam a qualidade e a oferta dos cursos de graduação e pós-graduação e esses atraem estudantes de outros países, estados e cidades. Dessa forma, tais projetos potencializam o desenvolvimento econômico e social da região (UEL/PROPLAN/DOP, 2015; UEL/PROAF, 2015, UEL/UEL em Dados, 2015).

No entanto, o financiamento insuficiente e a falta de autonomia orçamentária têm sido considerados como obstáculos ao gerenciamento dos recursos. A problemática gira em torno do debate sobre a autonomia das universidades brasileiras. De acordo com a Constituição Federal, Art. 207, “[…] as Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Assim, apesar dos avanços na área didático-científica (naquilo que não depende de grandes investimentos financeiros, fruto da dedicação do seu corpo docente), a universidade depara-se com orçamentos em montantes insuficientes em relação às necessidades, por falta de mecanismos oficiais de fontes de financiamento para a educação superior. Desta forma, há de se concentrar esforços no sentido da obtenção, também, de recursos extraorçamentários, além de ações que visem à sustentabilidade financeira e ao cumprimento de metas de expansão quantitativa e qualitativa de indicadores institucionais.

Para isto, alguns objetivos orientam o processo de gestão financeira da instituição, tais como planejar e implantar políticas e fontes orçamentárias compatíveis com as atribuições que estão reservadas à UEL, assegurar alocação de recursos governamentais por meio da articulação das representações da UEL nos

diversos conselhos, comitês e (ou) organizações de fomento a projetos acadêmicos, otimizar os recursos infraestruturais, materiais e financeiros, implementando estratégias e/ou procedimentos para utilização plena e racionalização da capacidade instalada da UEL e antecipar fatos e necessidades institucionais, pela compatibilização do uso de recursos e possibilidades de financiamento com o atendimento de novas missões e objetivos requeridos pela sociedade.

Com isso, a pesquisa documental contribuiu para identificar o contexto da sustentabilidade em que a universidade está inserida. A categorização a partir dos pilares social, ambiental e econômico aponta para os aspectos que norteiam a sustentabilidade da organização e isto possibilitou a apreensão de questões fundamentalmente relevantes para o encaminhamento das entrevistas em profundidade. Além disso, o contexto da sustentabilidade da UEL contribuiu para a identificação da abordagem e atuais lógicas decisórias referentes à sustentabilidade e também para a identificação sobre como os critérios de avaliação do desempenho em universidades (gestão, academia, engajamento, meio ambiente e inovação) são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina.

4.2 O Sentido Atribuído às Lógicas Decisórias Referentes à Sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina

Esta seção busca atender ao objetivo específico de identificar a abordagem e as atuais lógicas decisórias com relação à sustentabilidade que predominam na organização pesquisada.

Buscou-se primeiramente compreender qual abordagem da sustentabilidade (extremista econômica, extremista ambiental ou integrativa) predomina na instituição – isto foi possível apresentando e refletindo sobre os documentos consultados e relatos dos entrevistados no que diz respeito à visão da sustentabilidade e à relevância de cada um dos pilares - econômico, ambiental e social.

Em seguida, a análise se encaminhou no sentido de compreender qual perspectiva decisória estaria orientando as decisões da universidade (evolucionária, relacional ou temporal). Buscou-se, assim, a reflexão sobre os principais aspectos considerados pelos entrevistados acerca do processo decisório na Universidade Estadual de Londrina, o aprofundamento em relação às continuidades e

descontinuidades na instituição e as relações entre passado, presente e futuro que estariam norteando o processo decisório.

Para tanto, as falas dos entrevistados foram agrupadas conforme as proximidades das perguntas do roteiro, possibilitando a análise das categorias analíticas. Assim, após a reflexão no que confere a cada uma das categorias, foi possível o desenvolvimento das narrativas organizacionais que expressam o sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina.

4.2.1 Abordagem da sustentabilidade: extremista econômica, extremista ambiental ou integrativa?

A visão da sustentabilidade foi investigada no sentido de buscar compreender como os gestores interpretam e dão sentido ao tema tanto em âmbito geral como também no que se refere às universidades, aprofundando suas percepções no caso da UEL. Buscou-se, com isso, identificar se existe uma base conceitual que possa orientar o processo decisório na organização e quais os principais aspectos considerados no que tange à sustentabilidade na UEL. O Quadro 11 trata das questões 5, 6 e 7 do roteiro.

Quadro 11 - Visão da sustentabilidade

Relatos dos entrevistados
Visão em relação à sustentabilidade em âmbito geral e para as Universidade.
E1: Eu acho que nós temos, como universidade, uma grande responsabilidade sobre a questão da sustentabilidade. E1: A conduta da universidade tem que ser muito responsável nisso, tem que buscar empreender uma visão de sustentabilidade em todas as áreas que ela atua – desde o ponto de vista da gestão administrativa, orçamentária-financeira, em que você tem que ter um olhar de responsabilidade, trabalhando com os recursos, recursos públicos primeiro, segundo como recursos que eles têm que dar bons frutos, tem que tornar a instituição o mais sustentável possível, autossustentável possível, mas formando pessoas com essa visão também de que nós devemos respeito e satisfação para a sociedade que estamos inseridos, não podemos estar descolados daquilo que a sociedade está vivendo.
E2: A racionalização dos recursos, né... isso é uma coisa que está em cada um né, é uma preocupação que existe, essa preocupação com a captação de recursos, a gente às vezes discute alguma coisa (...), eu acho que isso é uma coisa que tem que estar na cabeça de cada um, de cada chefia, de cada órgão de decisão.
E3: Eu acho que a sustentabilidade em uma instituição pública, como na universidade, ela se concretiza, ou ela é desenhada, ou ela é colocada sobre a mesa, quando você leva em consideração estes fatores todos que eu citei, esses indicadores, esse nível de engajamento, com estes atores, a existência do recurso, e assim por diante, como elementos pra você avaliar o alcance destes projetos, e o nível de capacidade que a instituição tem de desenvolver, não pra si própria, mas para que a universidade possa assumir de fato um papel de ser o farol da

sociedade. Eu acho que uma instituição universitária ela é sustentável se ela consegue ajudar a sociedade como um todo a enxergar pra onde ela está indo, porque se ela não projeta futuro nenhum, se ela não projeto cenário nenhum, ela de pouco serve – fornecedora de diploma? Treinadora de mão de obra? Tem gente que faz isso mais barato aí fora. Não precisaria de uma universidade pública com projetos, com tudo isso, pra treinar e formar mão de obra. E eu acho que é isso, uma universidade sustentável é uma universidade que consegue reunir isso e dar importância a esse nível de influência, desses indicadores aí, desses quesitos todos.

E3: Então aonde que eu enxergo a sustentabilidade é justamente nesse casamento - ser universidade pra qual sociedade? Qual sociedade queremos? Será que a gente não tem um pouco de culpa dentro da universidade? Dentro das salas de aula? Nos cursos A, B, C, D até o ao curso Z? A gente não tem um pouco de responsabilidade sobre a escolha de novos políticos, sobre a escolha de maus gestores públicos, de maus empresários, não vamos também enxergar que o problema está só no serviço público, o problema está espalhado aí pela sociedade... então a gente pode estar formando e avaliando mal o problema da gestão pública, mas também formando maus gestores familiares, maus gestores empresarias... avaliando pouco a importância disso pra sociedade, pra uma sociedade que divida bem os seus direitos entre todos, inclusive aqueles que participam menos...

E5: Quanto tu pegas a palavra sustentabilidade as pessoas sempre associam ao meio ambiente. Elas não associam o conjunto de coisas que seria, digamos assim, o próprio meio vivido onde há pessoas, há uma sociedade que age no seu ambiente, e se ela for rica ela age de uma forma e se ela for pobre ela age de outra. No momento em que a gente está com escassez de recursos, então a questão ambiental se torna muito mais importante. Isso é inquestionável, que é a lei da sobrevivência né, eu não vou pensar no ambiental se eu tenho que fazer a universidade funcionar economicamente com menos da metade dos recursos que ela tinha há 10 anos atrás. Mas nos setores, dentro da UEL, as pessoas não têm a construção de um conceito de sustentabilidade.

E5: A sustentabilidade cultural é culturalmente pensar no espírito do campus universitário a partir do próprio mundo das pessoas. Nós ficamos na universidade até nos aposentar, os alunos ficam quatro anos pra fazer uma graduação, ou cinco, dois para o mestrado, quatro para o doutorado, ou fica aqui, quando fazem concurso, ou vão embora. Então eu não posso ver o aluno dentro desse processo, mas nós que construímos a universidade, que somos efetivos, nós teríamos que pensá-la, distante. E daí pensar a longo prazo significa “como que eu e os demais técnicos administrativos e professores veem a universidade?”. Então tu teria que também trabalhar com eles, porque há muitos equívocos socioculturais, as pessoas constroem pequenos nichos que são o seu mundo cultural. Dentro de alguns lugares são exatamente assim: a sociedade protetora dos animais não está aqui dentro, mas há vários canis feitos por técnicos, colocando em risco a própria segurança dos alunos e a saúde pública dentro do campus da universidade. E nós não temos uma política que dê conta disso, então eu acho que a gente está distante da sustentabilidade.

Existência de base conceitual sobre sustentabilidade para orientar o processo decisório na organização.

E1: Nós temos um plano de desenvolvimento sustentável ambiental. Existe um plano aprovado pelos órgãos superiores que gerou este projeto Recicla UEL, está dentro desse plano. É um plano que, de certa maneira, só foi criado quando a lei exigiu, não foi uma iniciativa da UEL. Fez porque foi mudada a lei nacionalmente exigindo que os grandes geradores tivessem aí um planejamento, então este plano de sustentabilidade ambiental foi gerado por esta preocupação nacional em fazer que as grandes cidades e grandes geradores tivessem um papel mais propositivo.

E1: Nós temos algo no Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI. Mas eu acho que nosso PDI é incipiente, eu acho que ele deveria ter vários aprimoramentos. Dentro do PDI, algumas visões devem ser aprimoradas, nesta parte de sustentabilidade, inclusive. Eu vejo que ainda falta uma discussão mais amadurecida, acho que a parte da sustentabilidade é pouco explorada dentro do PDI. Então este é o documento que nós temos, não temos assim um documento à parte, a não ser o plano de gestão ambiental, nos não temos um outro documento voltado só para a sustentabilidade, não existe.

E1: (...) não existe uma abordagem integradora, nosso PDI não dá conta disso, o que eu acho que seria bem importante porque nortearia melhor as diversas políticas internas na instituição, eu

vejo que sempre que a gente aponta para um norte, para um situação específica que a gente esteja discutindo, ter uma integração disso como um todo é fundamental porque é a política institucional que prevalece, a importância está exatamente aí, porque senão acaba prevalecendo as visões fragmentadas e restritas de cada gestor.

E2: Eu acho que isso é muito fraco aqui dentro da universidade. Eu na verdade, com todo esse tempo que eu estou aqui, usando esse conceito de sustentabilidade, eu nunca ouvi nada, eu nunca ví alguém falar sobre isso, pode ser ...é claro que a gente não corre atrás de tudo, pode ser que seja falha minha.

E3: Não, no meu modo de enxergar a coisa, não. Nem sei se eu posso chamar de conhecimento o que eu trouxe, eu trouxe uma opinião, nem sei se foi considerado dos critérios do que seja sustentabilidade o que eu falei, mas é minha visão de sustentabilidade, mas isso é minha, particular né, então a gente não tem um projeto que nos oriente, um modelo teórico, não. Eu acho que seria ideal, que seria fundamental que houvesse dentro do processo decisório, tanto no nível, específico, do nível unilateral, do reitor enquanto figura central aí desse processo, como no nível de tomada de decisão na forma colegiada, se a gente tivesse acesso a conceitos, desenvolvidos, metodologias específicas, pra você avaliar o caráter de sustentabilidade naquele tipo de demanda que está sendo cogitada algo, que está na mesa, que está pautada, eu acho que seria altamente positivo.

E4: Tem! Tem a Lei da Sustentabilidade, até a última de 2016, a gente tinha toda a lei, a gente repassava pra todos os cursos, ele está no PDI, até em formação da lei. [Mas especificamente da questão ambiental?] Ambiental, mas entram também os outros aspectos, além do ambiental, a própria autossuficiência da instituição, existe sim. Existe toda esta lei que o próprio ministério da educação manda e ele é cobrado. Por isso que eu acho que o próprio PDI vai conduzir a estes projetos muito mais inovadores, né? Porque antes eram atos isolados de cursos de professores, hoje existe um projeto maior que deve ser cumprido, então eu penso que isso vai avançar. (...) Ele consta nas metas até porque a gente buscou isso da engenharia e da arquitetura, buscou isso também dentro das leis, do que a gente poderia dar conta do que a lei pedia, então ele tem algumas metas em relação à sustentabilidade, dentro do próprio PDI, não me lembro qual é mas se a gente abrir no site ... existe um projeto amplo sim, conjunto, não isolado, já existe.

E5: Não, não tem. Porque o tema sustentabilidade não é discutido aqui e as pessoas veem sustentabilidade sempre associada com o meio ambiente, elas não veem a sociedade, elas não veem a cultura, elas não veem outros elementos, a sustentabilidade para as pessoas é o ambiental, e para vocês talvez da administração pese mais a questão administrativa e financeira... mas pensando a universidade não tem nenhum tipo de política, nem o termo não aparece, muito menos uma base conceitual, não se pensa uma UEL sustentável.

E6: A universidade é feita de fragmentos – fragmentos prediais, fragmentos pessoais, fragmentos científicos, abordagens... por isso que é universidade né, porque tem a universalidade, e talvez seja um discussão acho que vulgar de autonomia né... “ah, eu sou livre de pensar, então eu posso pensar o que eu quero...“ inclusive para pensar em como construir uma arma atômica, de destruição, ou uma arma química, ou, “se eu sou um químico ou um físico, eu estou construindo energia nuclear ... agora se alguém usou pra matar, o problema não é meu”. Ah é? Ah é? Ah é? Então é esse tipo de discurso que já ouvi muito, e eu acho isso uma estupidez, achar que não há ideologia nenhum em produção, toda produção que se faz é ideológica, e toda produção vai ter uma ação, e eu tenho que pensar nesse processo, eu sou corresponsável nisso. Então o que existe na universidade são muitas partes né, e como não existe diálogo entre as ciências, aquilo que se chamaria entre os departamentos, os centros de estudos, as áreas de conhecimento, cada área pensa que a sua explicação do mundo é a melhor explicação, a única possível, e não estabelece diálogos.

Principais aspectos considerados quanto à sustentabilidade na UEL?

E1: Nós temos um plano de desenvolvimento sustentável ambiental. Existe um plano aprovado pelos órgãos superiores que gerou este projeto Recicla UEL, está dentro desse plano. É um plano que, de certa maneira, só foi criado quando a lei exigiu, não foi uma iniciativa da UEL, fez porque foi mudada a lei nacionalmente exigindo que os grandes geradores tivessem aí um planejamento, então este plano de sustentabilidade ambiental foi gerado por esta preocupação nacional em fazer que as grandes cidades e grandes geradores tivessem um papel mais propositivo.

E5: É quase que utópico né, sustentabilidade é algo que está bem distante da realidade administrativa, de uma universidade com quase 50 anos, com prédios antigos, quase corroídos em alguns casos. Eu acho que teria que começar do zero né, nós não temos acessibilidade, e isto envolve sustentabilidade né, numa perspectiva socioambiental, então faltam muitos elementos pelo próprio tempo de existência da universidade, então alcançar uma sustentabilidade socioambiental e talvez cultural também, são muitos os grupos que estão dentro da universidade, seria uma politica pensada a longo prazo, 25 talvez 50 anos, para o centenário da universidade. Hoje nós não temos, teria que pensar todo o processo de arborização da universidade que aí está e que causa problemas ambientais, muitas arvores são plantadas pelos técnicos pra deixar uma marca sua, só que elas não são adequadas pra aquele ambiente, elas colocam os prédios em risco, então as coisas vão acontecendo naturalmente - o campus é muito lindo, cheio de arvores, mas muitas são inadequadas para o campus, colocando em risco a vida das pessoas, são pontos de sustentabilidade que a prefeitura não dá conta com a jardinagem, e com a engenharia que cuida do campus. Então só se tu fizeres uma politica pensando pra daqui a 25 anos.

E5: (...) ninguém discute a sustentabilidade na universidade, não sei se tu percebeu, por quê? Porque não é prioritário, talvez indiretamente nós precisamos de uma sustentabilidade econômica, mas sem usar o termo, nos precisamos manter economicamente a funcionalidade da universidade, que é a sustentabilidade econômica. Mas sem pensar o termo, porque... porque as pessoa associam a sustentabilidade ao meio ambiente. E não pensam que a economia está associada ao ambiente.

E6: No campus da UEL ainda há uma dificuldade de estabelecer unidade na diversidade, já dizia o velho Marx, como estabelecer uma dialética que permita dialogar entre as áreas, planejar para que haja mudanças de comportamentos e atitudes na comunidade acadêmica, em todo campus da universidade, portanto toda a convivência, a conviviabildiade interna, possa ser modificada para além de sala de aula, para além do projeto separado né, do Joãozinho, da Mariazinha, então juntar as coisas né, juntar não só somando, mas integrando, para que haja diálogo permanente.

A visão de sustentabilidade apontada pelos gestores apresenta certas convergências quanto ao modo que consideram a sustentabilidade em instituições de ensino superior. Como declarado pelo entrevistado E1, a universidade tem uma “grande responsabilidade” sobre essa questão. A noção de sustentabilidade é atrelada à responsabilidade da instituição no que diz respeito à gestão dos recursos públicos e ao compromisso de que esses recursos possam gerar frutos e, com isso, cumprir o papel social da instituição.

O entrevistado E3 discorre sobre este aspecto sugerindo que a universidade deve ser o “farol da sociedade”, ou seja, “uma instituição universitária é sustentável se ela consegue ajudar a sociedade como um todo a enxergar pra onde ela está indo, porque se ela não projeta um futuro nenhum, se ela não projeta cenário nenhum, ela de pouco serve (...)”. Neste sentido, o entrevistado E3 ainda problematiza a questão ao situar e responsabilizar uma universidade frente aos problemas que envolvem a sustentabilidade na sociedade contemporânea: “ser universidade pra qual sociedade? Qual sociedade queremos? Será que a gente não

tem um pouco de culpa dentro da universidade, dentro das salas de aula, nos cursos A, B, C, D e até Z?".

Com isso, se por uma lado o conceito de sustentabilidade em IES é apontado como o compromisso com a gestão de recursos públicos e na forma como esses recursos repercutem em resultados para a sociedade, por outro é notável o desconforto sobre como, de fato, a universidade está cumprindo o seu papel: "a gente pode estar formando e avaliando mal o problema da gestão pública, mas também formando maus gestores familiares, maus gestores empresariais... avaliando pouco a importância disso na sociedade..."

Para Martin e Jucker (2005), o ensino superior precisa abraçar a sustentabilidade urgentemente. Para os autores, as universidades devem criar sociedades por meio da formação de profissionais sensíveis às agendas da sustentabilidade, formando líderes políticos e empresariais com conhecimentos apropriados para os desafios do século XXI.

A fala do entrevistado E3 sugere uma reflexão relevante para o processo de *sensemaking* – um esforço retrospectivo e dirigido pela plausividade que conduz à formação de uma identidade, "quem eu sou e quem somos no âmbito da sustentabilidade". O entrevistado parece conferir a si próprio e ao coletivo a que pertence certa incompetência diante da questão.

Outro aspecto a considerar sobre a visão de sustentabilidade no âmbito de uma universidade sugere o caráter social do *sensemaking*. O entrevistado E5 avalia que as pessoas falham ao associar a sustentabilidade somente ao meio ambiente: "elas não associam ao conjunto de coisas que seria, digamos assim, o próprio meio vivido onde há pessoas, há uma sociedade que age no seu ambiente". A fala aponta para uma implicação do contexto social na produção de sentido para a sustentabilidade. De acordo com o entrevistado, "eu não vou pensar no ambiental se eu tenho que fazer a universidade funcionar economicamente com menos da metade dos recursos que ela tinha há 10 anos atrás." Assim, a fala do entrevistado E5 sugere uma narrativa que evidencia o ponto central diagnosticado na grande maioria das entrevistas: a preocupação com o pilar econômico acaba por inibir a reflexão a respeito dos outros dois pilares, o social e o ambiental.

Tal situação é reafirmada quando o entrevistado E5 diz que "há muitos equívocos socioculturais". A implicação disso, da realidade sociocultural que conduz a produção de sentido ou *sensemaking*, distancia a universidade de um sentido

plausível para a sustentabilidade que possa nortear a preocupação dos gestores e a consequente promulgação de ações que considere os três pilares da sustentabilidade, já que “nós não temos um política que dê conta disso, então eu acho que a gente está distante da sustentabilidade”, como enfatiza o entrevistado E5.

A falta de um sentido plausível para a sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina para os gestores é também percebida quando a maior parte dos entrevistados afirma não existir uma base conceitual de sustentabilidade que possa orientar o processo decisório da organização, ou, ainda, quando se nota, pela fala de alguns servidores, certas incompreensões sobre o tema.

O entrevistado E1 diz que “nós temos um plano de desenvolvimento sustentável”. O relato sugere justamente a falta de uma base conceitual sobre o tema, uma vez que a noção de desenvolvimento sustentável é confundida, supostamente, com as perspectivas de proteção ambiental. Tal observação levou a investigação por parte do pesquisador para os documentos citados pelo entrevistado, o que possibilitou a compreensão de que o “plano de desenvolvimento sustentável” referido pelo entrevistado diz respeito, na verdade, ao Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos – PGRS, e não a uma política global, ou base conceitual de sustentabilidade, que possa orientar o processo decisório da organização. Assim, considerar um protocolo de gestão de resíduos sólidos como base conceitual implicaria no desprezo tanto da perspectiva econômica como também social da sustentabilidade organizacional. A implicação dessa desconexão, ou da falta de um conceito que fundamente o processo decisório com bases sustentáveis, é revelada pela própria fala do entrevistado E1 quando ele afirma tratar-se de “um plano que, de certa maneira, só foi criado quando a lei exigiu, não foi uma iniciativa da UEL, fez porque foi mudada a lei nacionalmente exigindo que os grandes geradores tivessem aí um planejamento”.

Ou seja, a Universidade Estadual de Londrina não cumpre o seu papel de “ser o farol da sociedade”, agindo de forma proativa, criando cenários e iluminando a sociedade como um todo em relação ao caminho a ser percorrido quanto às principais questões que norteiam a sustentabilidade. Lembrando a fala do entrevistado E3, “uma instituição universitária é sustentável se ela consegue ajudar a sociedade como um todo a enxergar pra onde ela está indo, porque se ela não projeta um futuro nenhum, se ela não projeta cenário nenhum, ela de pouco serve

(...)". Ora, já que atua reagindo à legislação pois desenvolveu "um plano que, de certa maneira, só foi criado quando alei exigiu", a UEL não pode ser considerada como uma instituição que zela pela gestão dos recursos públicos e que devolve para a sociedade o que a confere.

A mesma situação que aponta para uma incompreensão acerca de uma base conceitual sobre sustentabilidade que possa orientar o processo decisório é também encontrada na fala do entrevistado E4: " Tem a Lei da Sustentabilidade, até a última de 2016, a gente tinha toda a lei, a gente repassava pra todos os cursos, ele está no PDI, até em formação da lei. (...) Existe toda esta lei que o próprio ministério da educação manda e ele é cobrado". Lei da Sustentabilidade? Que está no PDI? Estaria o gestor público se referindo à Lei nº 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)? De qualquer modo, tal encaminhamento que envolve a sustentabilidade só fora promulgado por conta de uma situação legal, apontando, mais uma vez, a falta de liderança da universidade.

Como pode ser observado no Quadro 11, na página 75, as falas dos gestores são permeadas por aspectos que enfatizam a carência de uma base conceitual sobre sustentabilidade que possa orientar o processo decisório.

O entrevistado E1 considera que "nós temos algo no Plano de Desenvolvimento Institucional, o PDI." No entanto, o gestor público reconhece que "nosso PDI é incipiente, eu acho que ele deveria ter vários aprimoramentos (...) Eu vejo que ainda falta uma discussão mais amadurecida, acho que a parte da sustentabilidade é pouco explorada dentro do PDI".

Para o entrevistado E2, "isso é muito fraco aqui dentro da universidade. Eu na verdade, com todo esse tempo que eu estou aqui, usando esse conceito de sustentabilidade eu nunca ouvi nada, eu nunca vi alguém falar sobre isso (...)".

O entrevistado E3 enfatiza: "Não, no meu modo de enxergar a coisa, não."

Assim como os demais, o entrevistado E5 considera que o tema sustentabilidade não é discutido na UEL. Para ele, as pessoas veem a sustentabilidade sempre associada com o meio ambiente, desconsiderando outros elementos, como os aspectos culturais. Para o gestor, "a universidade não tem nenhum tipo de política, nem o termo não aparece, muito menos uma base conceitual, não se pensa uma UEL sustentável".

Como considera o entrevistado E6, "a universidade é feita de fragmentos". O servidor propõe uma discussão fundamentalmente relevante no que diz respeito às

implicações da não existência de um conceito de sustentabilidade que fundamente as decisões na universidade. Seu relato aponta para uma narrativa que considera a sustentabilidade como um campo complexo e que, portanto, o diálogo entre os saberes tornar-se-ia o caminho para o enfrentamento dos principais problemas que envolvem a insustentabilidade da sociedade contemporâneo – “ah, eu sou livre para pensar, então eu posso pensar o que eu quero... ‘inclusive de pensar em como construir uma arma atômica, de destruição, ou uma arma química’, ou, se eu sou um químico ou um físico, eu estou construindo energia nuclear .. agora, se alguém usou pra matar, o problema não é meu”.

Assim, parece haver uma denúncia profícua sobre como a universidade (não) estabelece o diálogo entre as ciências para cumprir o seu papel de ser um farol na sociedade – “Então o que existe na universidade são muitas partes né, e como não existe diálogo entre as ciências, aquilo que se chamaria entre os departamentos, os centros de estudos, as áreas de conhecimento, cada área pensa que a sua explicação do mundo é a melhor explicação, a única possível, e não estabelece diálogos.” Para o entrevistado, “no campus da UEL ainda há uma dificuldade de estabelecer unidade na diversidade, já dizia o velho Marx, como estabelecer uma dialética que permita dialogar entre as áreas , (...) juntar as coisas né, juntar não só somando, mas integrando, para que haja diálogo permanente.”

A relevância de cada um dos pilares da sustentabilidade foi buscada a fim de compreender como os gestores consideram cada uma das dimensões da sustentabilidade no processo de tomada de decisão na UEL. O aprofundamento da pergunta 8 do roteiro permitiu identificar que a trajetória assumida pela gestão não é a mesma da trajetória almejada. Enquanto que na trajetória assumida o foco reside nas preocupações econômicas e financeiras, a trajetória almejada confere à dimensão social o centro pelo qual as decisões deveriam ser tomadas. O Quadro 12 trata da questão 8 do roteiro.

Quadro 12 - A relevância dos pilares da sustentabilidade na trajetória da organização

Relatos dos entrevistados
E1: Eu vejo que a questão da sustentabilidade pra UEL, é assim, a grande preocupação existe mais sobre a área econômica, por quê? Porque nós somos um ente que não é gerador de recursos. Somos dependentes de recursos e os recursos dos quais dependemos são insuficientes. Então busca-se alternativas pra sustentabilidade institucional, então isto predomina – a sustentabilidade financeira.

E1: Em segundo lugar eu colocaria que é o olhar pelo social, porque nós temos hoje, e essa é uma discussão maior que precisa ser feita na instituição, tem que se preocupar com isso, que nos temos uma mudança de perfil do nosso alunado, nós temos uma democratização de acesso, em relação ao vestibular, nós temos as cotas, temos o SISU, além do vestibular, nós temos outros mecanismos de ingresso de estudantes que estão trazendo pra dentro da universidade um estudante menos favorecido socialmente, economicamente mais dependente, socialmente mais vulnerável. E aí nós precisamos ter meios de sustentabilidade interna para que este estudante não saia da instituição, para que ele se mantenha. E nós não temos estas condições todas, (...) ela vem atrelada à primeira, que é da visão financeira, porque sem o financeiro você não consegue desenvolver a parte social e a parte de atender exclusivamente aquilo que é necessário para manter a comunidade universitária ali presente, e ativa é voltada para os interesses institucionais, e fazer o seu papel dentro da sociedade como um todo, se você não tenha recurso financeiro pra isso. Então acaba sendo muito atrelado.

E1: E por último vem a questão ambiental. Só que a questão ambiental nos obriga também a pensar em economia para gerar recursos, ou economia de recursos, pra poder ter recursos destinados de alguma maneira para a finalidade da instituição que é o acadêmico. Então é um conjunto de situações que se fecham não em si mesmas, mas no todo.

E1: (...) Nós não temos isso em eixos bem definidos, isso eu tenho essa clareza, e vejo as coisas como elas se interconectam, se encaixam, mas nós não temos um documento que traga alternativas, ou apontem para metas e objetivos claramente para alcançar a essa integração ou esse melhor resultado.

E2: Eu acho que é o econômico e o social. Não que o ambiental seja menos importante, mas eu acho que aqui na universidade nós não temos muitos riscos de interferir nessa área ambiental - diferente por exemplo se nós fossemos uma indústria, se nós produzíssemos resíduo, este tipo de coisa, então, se fosse uma empresa, uma indústria, talvez houvesse mais essa preocupação. Mas do ponto de vista da universidade, é o financeiro-econômico e o social, porque a universidade se faz com pessoas, se a gente pensar que a gente tem esse compromisso com a sociedade, será que a universidade tem a preocupação de proporcionar que mais pessoas tenham acesso a universidade? Isso é importante, a questão social, você fazer com que a universidade chegue aonde ela tem que chegar. A gente tem projetos aqui que vai para os bairros, vai para as escolas de periferias, vai divulgar a universidade, vai lá pra escola de periferia dizer pro pessoal que está fazendo o ensino médio “olha, você tem a possibilidade, você pode participar do cursinho da UEL pra você ter uma possibilidade maior de ter acesso aos cursos de graduação...” então é fazer com que a universidade chegue realmente aonde ela tem que chegar.

E3: O pilar social, ele englobaria mais dos objetivos da universidade, mais da missão da universidade, claro que, para que esse pilar ser um pilar resistente, um pilar que dê conta do seu papel dentro da instituição, ele não dá conta de toda a problemática, há sim uma abordagem econômico-financeira, ou econômico de um modo geral pra sustentabilidade dessa instituição. Hoje este fator ele está liderando as preocupações dos gestores, o fator econômico, porque a universidade corre riscos sérios em função da ausência de recursos pra tocar a máquina, recursos de custeio mesmo, recursos do dia dia.

E3: Na minha opinião o pilar social é o que englobaria a parte ambiental, englobaria a parte econômica e diria mais sobre os papeis da universidade.

E4: Eu acho que na questão social existe uma ênfase muito grande na instituição, na questão social. Por exemplo, a sustentabilidade inclusive de um aluno - ele entra por meio de cotas, ele precisa ter uma verba, uma bolsa pra ele se sustentar no curso, isso é um exemplo, né? A questão social, por exemplo, do entorno da instituição - eu não posso prejudicar o entorno da instituição, então se pensa bastante isso, na questão social (...). No econômico é triste, porque eu disse da dependência financeira, então se pensa na melhor forma de investir com o pouco que vem, existe isso, pensa-se isso. Tanto que deixa todo mundo extremamente estressado porque você depende de folha de pagamento, depende de uma série de coisa, você depende de verba externa pra você fazer essa gestão. E no ambiental é aquilo que eu te disse, a gente está caminhando mas eu acho que ainda falta uma conscientização maior e maior envolvimento dos cursos em relação a projetos mesmo, implementação de projetos, então, em vez de ficar muito no teórico, eu acho que poderia ter esse conceito, mas poderia ter um investimento in loco desses projetos, então nós poderíamos desenvolver, que nem, a gente tem mesmo a casa, eles

desenvolveram um tipo de tijolo que não contamina, que faz e tudo, excelente! Mas é um professor, um aluno, entendeu? então eu acho que a gente teria muito mais condição de fazer isso, então na questão da sustentabilidade ambiental, né, da poluição, a gente tem condições de fazer mil coisas, mas eu acho que é muito lento, o processo da universidade é muito lento - enquanto a sociedade caminha muito rápido, o processo público estatal é muito lento, muito mais lento, a sociedade caminha numa velocidade e a agente está com o carrinho mil.

E5: O econômico é o que pesa mais. O econômico, senão a universidade fecha. E daí em segundo viria o social, porque se eu tenho uma sustentabilidade econômica automaticamente essa sociedade, que são 25 mil pessoas que vivem a UEL, elas estão salvaguardadas de estar na UEL. E então o ambiental se torna o último. Se tivesse mais cinco, ela seria a última. Porque é o imediato, entende? O econômico é o imediato, o primeiro é o econômico, pra que esse, digamos assim, grupo humano, a comunidade universitária que é um conjunto enorme de quase 25 mil pessoas, ela consiga sobreviver. Então tu não vai pensar no ambiental, não vai.

E5: (...) se tu tem uma questão econômica estável, então tu consegue pensar nos outros elementos, mas se tu não tem uma situação econômica sustentável, garantida, a gente está sempre pensando que pode faltar dinheiro para a manutenção da universidade, e automaticamente as outras coisas tornam-se secundárias. O econômico é o centro, e é muito ruim pra uma universidade ser o econômico ser centro.... porque a universidade forma seres humanos, não para Londrina, não para o Paraná, mas para a humanidade. O ambiental é qualidade de vida, se tu não tem uma condição ambiental adequada, se tu não tem um fim adequado para os resíduos que nós produzimos que são muitos, então nossa qualidade de vida dentro da universidade diminui, daí não há sustentabilidade, nenhuma, é a morte da sustentabilidade.

Como pode ser observado pelas falas dos gestores, a percepção de cada um dos pilares da sustentabilidade é a de que o aspecto econômico é a principal preocupação da instituição, embora haja certo entendimento de que deveria ser o aspecto social o centro das decisões. Parece haver, deste modo, a ideia de que a preocupação com a questão financeira acaba por inibir reflexões a respeito dos outros dois pilares, o social e o ambiental.

Sobre isso, faz-se necessário destacar que, diferentemente de organizações privadas orientadas pelo lucro financeiro, a problemática econômica da Universidade Estadual de Londrina diz respeito ao gerenciamento dos recursos estaduais e federais destinados para suas atividades. De acordo com a PROPLAN, os projetos potencializam a qualidade e a oferta dos cursos de graduação e pós-graduação, e esses atraem estudantes de outros países, estados e cidades, potencializando o desenvolvimento econômico e social da região. No entanto, o financiamento insuficiente e a falta de autonomia orçamentária têm sido considerados como obstáculos ao gerenciamento dos recursos (UEL/PROPLAN/DOP, 2015; UEL/PROAF, 2015; UEL/UEL em Dados, 2015).

Como enfatiza o entrevistado E1, a grande preocupação reside mesmo no aspecto econômico, porque “nós somos um ente que não é gerador de recursos; somos dependentes de recursos e os recursos dos quais dependemos são

insuficientes. Então busca-se alternativas pra sustentabilidade institucional, então isto predomina – a sustentabilidade financeira".

No entanto, o entrevistado E3 levanta o argumento de que é a dimensão social da sustentabilidade que de fato englobaria mais os objetivos da universidade. O entrevistado esclarece a relação da dimensão social com a dimensão econômica, defendo a noção de que é necessário ter saúde financeira na instituição para que o aspecto social prevaleça. "Hoje este fator está liderando as preocupações dos gestores, o fator econômico, porque a universidade corre riscos sérios em função da ausência de recursos pra tocar a máquina, recursos de custeio mesmo, recursos do dia dia".

Do mesmo modo, o entrevistado E5 é enfático ao afirmar que "o econômico é o que pesa mais (...) senão a universidade fecha". O entrevistado traz a ideia do imediato, esclarecendo que o processo decisório privilegia as preocupações econômicas e de curto prazo justamente porque a universidade precisa manter suas atividades. Para ele, em primeiro lugar vem a preocupação financeira:

> (...) em segundo viria o social, porque se eu tenho uma sustentabilidade econômica automaticamente essa sociedade, que são 25 mil pessoas que vivem a UEL, elas estão salvaguardadas de estar na UEL. E então o ambiental se torna o último. Se tivesse mais cinco, ela seria a última. Porque é o imediato, entende? O econômico é o imediato, o primeiro é o econômico, pra que esse, digamos assim, grupo humano, a comunidade universitária que é um conjunto enorme de quase 25 mil pessoas, ela consiga sobreviver. Então tu não vai pensar no ambiental, não vai. (...) se tu tem uma questão econômica estável, então tu consegue pensar nos outros elementos, mas se tu não tem uma situação econômica sustentável, garantida, a gente está sempre pensando que pode faltar dinheiro para a manutenção da universidade, e automaticamente as outras coisas tornam-se secundárias. O econômico é o centro, e é muito ruim pra uma universidade o econômico ser centro.... porque a universidade forma seres humanos, não para Londrina, não para o Paraná, mas para a humanidade. O ambiental é qualidade de vida, se tu não tem uma condição ambiental adequada, se tu não tem um fim adequado para os resíduos que nós produzimos que são muitos, então nossa qualidade de vida dentro da universidade diminui, daí não há sustentabilidade, nenhuma, é a morte da sustentabilidade.

O relato do entrevistado chama a atenção pela forma como significa a sustentabilidade em uma instituição de ensino superior pública. A crítica que o servidor faz é a de que não pode haver sustentabilidade diante da forte dependência financeira da instituição, já que "se tu não tem uma situação econômica sustentável,

garantida, a gente está sempre pensando que pode faltar dinheiro para a manutenção da universidade, e automaticamente as outras coisas tornam-se secundárias."

Diante da afirmação, fica claro que a percepção do entrevistado é a de que a necessidade financeira faz com que o pilar econômico seja priorizado em detrimento dos outros dois pilares, e isto conduz a uma trajetória não alinhada com a sustentabilidade – "é a morte da sustentabilidade".

De forma geral, a noção de que o aspecto social deveria prevalecer nas decisões tomadas pode ser observada tanto a partir do ponto de vista das relações com as comunidades e sociedade em geral, como também no atendimento das necessidades de alunos de baixa renda.

O entrevistado E2 salienta a importância do compromisso com a sociedade e questiona se, de fato, a universidade está cumprindo este papel. Para o entrevistado, práticas sociais apontam para uma trajetória que permite "que a universidade chegue aonde ela tem que chegar (...) agente tem projetos aqui que vai para os bairros, vai para as escolas de periferias, vai divulgar a universidade, vai lá pra escola de periferia dizer pro pessoal que está fazendo o ensino médio 'olha, você tem a possibilidade, você pode participar do cursinho da UEL pra você ter uma possibilidade maior de ter acesso aos cursos de graduação'".

Além disso, como esclarece o entrevistado E4, a questão social ainda está atrelada a políticas que permitam a permanência do aluno na instituição. "Por exemplo, a sustentabilidade inclusive de um aluno - ele entra por meio de cotas, ele precisa ter uma verba, uma bolsa pra ele se sustentar, no curso, isso é um exemplo, né? A questão social, por exemplo, do entorno da instituição - eu não posso prejudicar o entorno da instituição, então se pensa bastante isso, na questão social (...)."

O entrevistado E1 considera que esta é uma discussão que precisa ser feita na instituição. Chama a atenção para as mudanças no perfil dos alunos devido a políticas de democratização de acesso à universidade, como cotas, SISU e outros mecanismos. De acordo com o entrevistado, o aspecto social estaria comprometido pela falta de recursos públicos necessários para manter a universidade, pois:

> (...) nós precisamos ter meios de sustentabilidade interna para que este estudante não saia da instituição, para que ele se mantenha. E nós não temos estas condições todas, (...) ela vem atrelada à

> primeira, que é da visão financeira, porque sem o financeiro você não consegue desenvolver a parte social e a parte de atender exclusivamente aquilo que é necessário para manter a comunidade universitária ali presente, e ativa, e voltada para os interesses institucionais, e fazer o seu papel dentro da sociedade como um todo, se você não tenha recurso financeiro pra isso. Então acaba sendo muito atrelado.

Uma visão integrada dos três pilares pode ser notada pela fala do entrevistado E1 quando ele parece perceber uma trajetória possível e capaz de lidar com os dilemas que envolvem a sustentabilidade. Ao considerar o aspecto ambiental como a última das preocupações quanto às decisões na universidade, o entrevistado observa que "a questão ambiental nos obriga também a pensar em economia para gerar recursos, ou economia de recursos, pra poder ter recursos destinados de alguma maneira para a finalidade da instituição que é o acadêmico. Então é um conjunto de situações que se fecham não em si mesmas, mas no todo."

Quadro 13 - Narrativa organizacional sobre a visão e relevância dos pilares da sustentabilidade

Narrativa Organizacional
Visão da Sustentabilidade
A Universidade Estadual de Londrina, enquanto instituição de ensino superior pública, tem uma grande responsabilidade a cumprir em relação ao campo da sustentabilidade. Uma universidade deve ser um farol para a sociedade. Uma instituição universitária é sustentável se ela consegue ajudar a sociedade como um todo a enxergar para onde ela está indo. No entanto, a gente pode estar formando e avaliando mal o problema da gestão pública, já que, possivelmente, estamos formando maus gestores familiares, maus gestores empresariais... na medida em que estamos avaliando pouco a importância disso na sociedade. Esta incapacidade de agirmos como um farol para o sociedade, no sentido de apontarmos para um futuro sustentável, deriva da nossa própria condição de dependência econômica e da gestão dos recursos públicos para manter o mínimo necessário para que a universidade possa funcionar - eu não vou pensar no ambiental ou no social se eu tenho que fazer a universidade funcionar economicamente com menos da metade dos recursos que ela tinha há 10 anos atrás. Assim, a preocupação com a questão econômico e financeira da universidade acaba por inibir uma reflexão profunda e necessária a respeito dos outros dois pilares, o social e o ambiental. Mesmo com estes desafios, temos implementado práticas de gestão ambiental que são exigidas por lei ou pelo MEC. Nos falta, portanto, uma base conceitual sobre sustentabilidade que possa orientar o processo decisório na UEL - nós não temos uma política que dê conta disso; então, estamos distante da sustentabilidade. No PDI existem considerações e metas que envolvem as preocupações econômica, social e ambiental. No entanto, ainda falta uma discussão mais amadurecida, pois a sustentabilidade é pouco explorada neste documento. A falta de um sentido plausível para a sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina gera certas incompreensões sobre o tema, haja vista que alguns de nós, como gestores públicos, sequer sabemos distinguir pontos fundamentais sobre o tema. Sabemos que o diálogo entre os saberes tornar-se-ia o caminho para o enfrentamento dos principais problemas que envolvem a insustentabilidade da sociedade contemporâneo. No entanto, nossa universidade é fragmentada. Na Universidade Estadual de Londrina ainda há uma dificuldade de estabelecer unidade na diversidade, de como estabelecer uma dialética que permita dialogar entre as diferentes áreas do saber, juntar não só somando, mas integrando, para que haja diálogo

permanente.

Relevância dos Pilares da Sustentabilidade

Em relação à relevância de cada um dos pilares da sustentabilidade, consideramos que o econômico é o que pesa mais, senão a universidade fecha. Nós somos um ente que não é gerador de recursos; somos dependentes de recursos e os recursos dos quais dependemos são insuficientes. Então, na busca de alternativas para a sustentabilidade da organização, a sustentabilidade financeira é fator crítico. O aspecto econômico é a principal preocupação da instituição, embora seja a dimensão social da sustentabilidade que de fato englobaria mais os objetivos da universidade. Hoje o fator econômico está liderando as preocupações dos gestores, uma vez que a universidade corre riscos sérios em função da ausência de recursos - o financiamento insuficiente e a falta de autonomia orçamentária têm sido considerados como obstáculos ao gerenciamento dos recursos. São questões imediatas, do dia dia, que exigem decisões referentes ao curto prazo. A gente está sempre pensando que pode faltar dinheiro para a manutenção da universidade, e automaticamente, as outras coisas tornam-se secundárias. Isto nos conduz a uma trajetória não alinhada com a sustentabilidade – é a morte da sustentabilidade. Entendemos que a dimensão social deveria ser o aspecto mais importante nas decisões da universidade, sejam elas referentes às relações com as comunidades do entorno e sociedade em geral, como também no atendimento das necessidades de alunos de baixa renda. Assim, a questão social está atrelada a políticas de democratização que permitam a permanência do aluno na instituição e na forma como a universidade atua como um farol, ajudando a sociedade como um todo a enxergar para onde ela está indo. Em relação ao aspecto ambiental ainda estamos a passos lentos, ainda falta uma conscientização maior e maior envolvimento dos cursos em relação a esta temática. No entanto, a questão ambiental nos obriga também a pensar em economia para gerar recursos, ou economia de recursos, para poder ter recursos destinados de alguma maneira para a finalidade da instituição, que é o acadêmico. Então é um conjunto de situações que se fecham não em si mesmas, mas no todo.

A análise da narrativa organizacional a respeito da visão da sustentabilidade aponta para um sentido que situa o pilar econômico como aspecto central no processo decisório. Ainda que o sentido dado à sustentabilidade na organização perpasse o compromisso da universidade com a gestão dos recursos públicos e o consequente cumprimento de sua responsabilidade social, parece coexistir um entendimento de que a universidade não pode ser sustentável já que a questão financeira acaba por inibir uma reflexão a respeito dos outros dois pilares, o social e o ambiental. A trajetória assumida no campo da sustentabilidade parece estar determinada pelas condições financeiras da organização, seguindo uma lógica de dependência dos acontecimentos passados e orientado pelas contingências exógenas - as iniciativas de sustentabilidade ambiental foram promulgadas de forma reativa, por conta da obrigatoriedade da lei. Nota-se, portanto, que as decisões observam as relações entre os pilares da sustentabilidade, mas ainda considerando a perspectiva econômica de curto e médio prazos. Tal sentido atribuído à sustentabilidade implica a concentração de um esforço organizacional desconexo das perspectivas de sustentabilidade em uma instituição de ensino superior, já que

não oferece caminhos plausíveis para o enfrentamento dos problemas econômicos, sociais e ambientais da sociedade em que está inserida. Sua ação é reativa.

A análise da narrativa organizacional quanto à relevância de cada um dos pilares da sustentabilidade possibilita considerar que, ainda que a trajetória assumida pelos gestores resida nas preocupações econômicas e financeiras, a trajetória almejada confere à dimensão social o centro pelo qual as decisões deveriam ser tomadas. O sentido atribuído ao processo decisório é permeado por preocupações essencialmente financeiras, que distanciam os gestores a pensarem e a refletirem de forma mais acurada sobre os outros dois aspectos.

Como pode ser observado pelas falas dos entrevistados, o pilar econômico diz respeito à própria sobrevivência da instituição em curto prazo e, portanto, o pilar mais vulnerável pelas decisões. A noção de curto prazo prevalece sobre as perspectivas de longo prazo, e isto implica o significado que os gestores conferem à sustentabilidade, pois a sustentabilidade estaria mais voltada à sobrevivência da organização. Pesquisadores como Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Starik e Rands (1995) afirmam que sistemas ambientais e humanos devem associar seus processos decisórios às questões espaciais e temporais. Segundo este entendimento, a sustentabilidade das organizações depende de sua capacidade de lidar com prazos longos e interagir com entidades situadas em diferentes espaços.

Com isso, a abordagem da sustentabilidade conferida pelos gestores da Universidade Estadual de Londrina se aproxima do que Munck (2015) categoriza como abordagem extremista econômica da sustentabilidade organizacional.

Nesta perspectiva, os objetivos financeiros têm prioridade sobre questões socioambientais. Por conta disso, um processo decisório orientado por esta abordagem demonstra ser insuficiente em oferecer uma base conceitual sólida sobre a qual a sustentabilidade possa ser endereçada e praticada nas organizações (Munck, 2015).

4.2.2 Perspectiva decisória: evolucionária, relacional ou temporal?

O processo decisório foi analisado com o propósito de compreender o que os gestores privilegiam, o que estão valorizando e como estão legitimando as decisões de acordo com as premissas da sustentabilidade.

De acordo com Munck (2015), enquanto que a perspectiva evolucionária busca perceber o processo decisório como dependente de trajetórias assumidas que se retroalimentam e a perspectiva relacional como criadora de trajetórias (os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições), a perspectiva temporal pode ser percebida a partir de condições iniciais não dadas, mutantes e criadoras de mecanismos que surgem a partir de si mesmos. Ao pensar e agir numa perspectiva temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazos, bem como o que entendem por passado, presente e futuro. A partir daí, poderiam discutir com convicção sobre posicionamentos frente aos *trade-offs* gerados ao se considerar os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais.

Assim, o aprofundamento das questões 1, 2 e 4 permitiu identificar os aspectos que norteiam o *sensemakig* referente ao processo decisório, buscando-se por pistas que apontassem para aspectos considerados e valorizados na formulação e promulgação das decisões. Tal encaminhamento possibilitou situar as escolhas realizadas na organização em relação às suas continuidades e descontinuidades, bem como compreender de que maneira o passado, o presente e o futuro são considerados nas decisões. O Quadro 14 apresenta os relatos dos gestores no que diz respeito aos principais aspectos considerados.

Quadro 14 - O processo decisório – Principais aspectos considerados

Relatos dos entrevistados
Como você avalia as decisões tomadas na universidade? Quais são os principais aspectos considerados e valorizados na formulação e promulgação das decisões?
E1: Eu acho que a instituição é estruturada pra que a tomada de decisão seja colegiada, sempre nos órgãos colegiados e devem ser respeitadas estas decisões dos órgãos colegiados, seja o conselho de administração, o conselho de ensino pesquisa e extensão ou o conselho universitário. São decisões que são mais difíceis de serem conduzidas porque pressupõem um amplo debate nesses órgãos, opiniões diversas – as mais diversas, e você deve tomar a decisão dentro destes órgãos. Eu particularmente sempre busquei alcançar o consenso, mas nem sempre é possível, porque construir o consenso é muito difícil – as opiniões são muito diversas, as pessoas atualmente é ainda mais, a gente vive um momento de pouca tolerância, as pessoas não admitem o contrário, não admitem ouvir algo que não seja aquilo que ela pensa, ela acha que sempre tá certa, grande parte das pessoas, e nós vivemos isso acho que no Brasil como um todo né, não é só na UEL, não é só em Londrina... e nos órgãos colegiados isso fica muito evidente.
E1: (...) o consenso é a configuração mais clara do processo democrático, e o processo democrático é difícil de ser construído mesmo, dá trabalho, não é uma coisa que seja simples de ser feito, construir esta democracia, mas ela se fortalece quando você conquista, as pessoas aceitem o voto da maioria ou que construam, ou entrem nesta construção do consenso.
E1: (...) numa decisão colegiada ou você toma por consenso ou você toma no voto, e nem sempre o voto é a decisão mais certa, a forma mais construtiva de se chegar a uma posição. Muitas vezes o voto expõe muito decisões opostas, ou contrárias, e pela falta de tolerância, as pessoas não

concordam com o outro né, não aceitam o outro, então mesmo tendo uma posição majoritária sendo ganha, o que perde não se contenta com aquilo, e aí ficam estas oposições muito evidentes, muitas vezes se chocando mesmo, além daquilo que deveria ser.

E2: Bom, dentro da universidade, as decisões elas são tomadas de forma colegiada, então, muito dificilmente os dirigentes vão tomar uma decisão sozinho, uma decisão arbitrária, as vezes é necessário, mas de qualquer forma são os órgãos, os conselhos que decidem, as decisões mais importantes são tomadas dessa forma, então às vezes algumas decisões são tomadas assim por interesse de uma determinada categoria em detrimento da outra, isso acontece sim, eu acredito que sim, mas é muito difícil pra gente avaliar de uma forma maior, assim, como as decisões são tomadas, às vezes a gente acaba se inteirando muito pouco disso né, a gente fica lá no nosso, reduto ali, no nosso lugarzinho, fazendo as nossas coisas e a gente não se inteira muito das coisas maior que estão acontecendo. É difícil avaliar...

E3: Significa que há um espirito colegiado dirigindo a universidade, e onde as pessoas que não conhecem a instituição dizem que a universidade é dirigida por um ou por outro, com aquela vertente política ou aquela outra vertente política, na verdade não funciona assim... quem conhece mesmo, e eu acho que eu conheço um pouco a universidade, pra poder estar dizendo isso, admito que essa influência de ser uma instituição com colegiados fortes, com colegiados que ditam a política acadêmica, a política administrativa da universidade, influencia até naquelas decisões onde o dirigente pode trabalhar isoladamente.

E4: O nosso sistema é um sistema colegiado, então as tomadas de decisões são muito complexas, porque independem de vontade pessoal, ela depende de uma aprovação de conselho. E eu vou te dar um exemplo: em noventa e seis nós tínhamos um plano, um projeto de educação a distância lindíssimo que foi aprovado em todos os sentidos, e por conta de um membro nós perdemos no conselho, por conta de um membro que votou ao contrário, nós ficamos atrasados mais de 15 anos por isso. Então veja bem, não foi falta de vontade da instituição ter, mas o colegiado, um membro do colegiado votou contra e foi decisivo, por um voto perdeu-se. Então, enquanto outras instituições se evoluíram, nós ficamos parados, não estou dizendo que isso é bom, que isso é ruim, entendeu?! que se a gente tivesse começado naquela época, por exemplo. Mas eu to dizendo que uma atitude que nós ficamos defasados em relação às outras instituições em termos de educação a distância por cerca de mais de 10 anos. Então, como na tomada de decisão é muito democrática, e a democracia é difícil, porque ela é dialogada, ela é contextualizada, ela é argumentada, quem tem um poder de argumentação maior convence, né, então, na verdade, o que acontece?... às vezes a própria reitoria, os próprios reitores, seja homem ou mulher, ideologicamente de um lado ou do outro, ele sozinho não consegue tomar uma decisão, porque ele depende de vários conselhos. Então existem diversas responsabilidades desses conselhos. Eu não sei até que ponto... essas tomadas decisões nunca são individuais, sempre são em termos de grupos e de conselhos.

E5: A universidade é relativamente antiga, então eu acho que as tomadas de decisões elas seguem também o princípio da própria gestão, do plano de gestão, por exemplo de quatro anos dessa atual administração da UEL, e acho que há a diferença de uma gestão para a outra, tanto que a gente relaciona com os governos anteriores né, é relativamente centralizador, porque a universidade é conservadora, “então eu não abro mão disso”, então muitas decisões elas são tomadas de forma conservadora, por mais aberto que possa imaginar por ser uma universidade, mas ela também é um pouco do espelho da sociedade, então é amarrado em muitas situações. Algumas tomadas de decisões são bastante lentas, lentas de mais. Mas isso é uma herança, administrativa.

A análise dos relatos dos gestores aponta que os principais aspectos considerados nas decisões dizem respeito à forma colegiada pela qual as decisões são tomadas. Ao passo que o caráter democrático confere legitimidade às decisões, parece haver certo desconforto em relação à formulação e promulgação das decisões. Por um lado, admite-se a forma colegiada como o encaminhamento mais oportuno para a tomada de decisão. Por outro, no entanto, parece coexistir a

percepção de uma dificuldade de se estabelecer uma trajetória plausível para a universidade, seja pelo esforço necessário de se estabelecer consenso junto aos órgãos colegiadas, seja pela percepção de que “nem sempre o voto é a decisão mais certa, a forma mais construtiva de se chegar a uma posição” (entrevistado 01).

Para o entrevistado E1, a instituição é estruturada para que a tomada de decisão seja colegiada, “(...) são decisões que são mais difíceis de serem conduzidas porque pressupõem um amplo debate nesses órgãos, opiniões diversas.” O entrevistado pondera que “o consenso é a configuração mais clara do processo democrático, e o processo democrático é difícil de ser construído mesmo, dá trabalho”. O entrevistado discorre sobre as formas pelas quais as decisões são formuladas e promulgadas – por voto ou por consenso. No entanto, o gestor apresenta uma implicação desse formato: “nem sempre o voto é a decisão mais certa, a forma mais construtiva de se chegar a uma posição”. Tal avaliação demonstra que o sentido atribuído à forma colegiada de endereçar as decisões implica a necessidade de um amplo debate e a busca por consenso, o que nem sempre acontece, na percepção de alguns gestores.

Neste sentido, o entrevista E4 conta uma situação que esclarece esta percepção,:

> (...) o nosso sistema é um sistema colegiado, então as tomadas de decisões são muito complexas, porque independem de vontade pessoal, ela depende de uma aprovação de conselho. E eu vou te dar um exemplo: em noventa e seis nós tínhamos um plano, um projeto de educação a distância lindíssimo que foi aprovado em todos os sentidos, e por conta de um membro nós perdemos no conselho, por conta de um membro que votou ao contrário, nós ficamos atrasados mais de 15 anos por isso.

O entrevistado E3 também discorre sobre o mesmo fato ao abordar as escolhas realizadas no passado em relação às suas continuidades ou descontinuidades. O gestor, ao retomar o passado, considera que em muitos momentos os conselhos foram soberanos no sentido de tomar decisões que, naquele momento, julgavam ser mais coerente. No entanto, com o passar do tempo, “com tudo o que aconteceu nesse percurso, nesse decorrer de tempo, em relação a inúmeras decisões que ficaram pra trás (...), acho que algumas [decisões] se mostraram extremamente acertadas e outras nem tanto, a gente muitas vezes não

conseguiu romper barreiras em direção ao crescimento da instituição que poderiam ter sido rompidas no passado com algumas decisões.”

A fala do entrevistado E3, apesar de legitimar o processo decisório da organização, reafirma a posição dos entrevistados E1 e E4 quanto à noção de que “nem sempre o voto é a decisão mais certa, a forma mais construtiva de se chegar a uma posição.” Além disso, com seu relato é possível perceber certa dificuldade por parte dos conselhos quanto à reflexão das decisões a serem tomadas em relação às suas implicações para o futuro. Mais uma vez, a noção de longo prazo é sacrificada, seja por posições ideológicas, seja pela necessidade de um amplo debate que vislumbre um olhar mais acurado em relação ao futuro.

Neste sentido o entrevistado E3 conta sobre a educação a distância:

> Quando a educação a distância começou a tornar realidade no país, onde havia um investimento altíssimo do Governo Federal para implantação da educação a distância nas universidades públicas, nas universidades mais qualificadas e tal, pra receber estes recursos, pra implantar polo de educação a distância em comunidades onde não havia condições de se implantar universidades, cursos presenciais. A UEL poderia assumir a liderança, aqui no Paraná, pelo menos, ela poderia ser a instituição líder, poderíamos ter construído um imenso polo, um imenso projeto de educação a distância, mas os conselheiros, no momento em que esse assunto estava sendo discutido, se posicionaram contra a educação a distância, sabe aquele contra assim “se hay educacion a distancia soy contra”, então é mais ou menos isso... teve muito debate, teve muita disputa, tinha muita gente esclarecida, que entendia de educação a distancia, e que dizia inclusive o seguinte, a educação a distância já estava se mostrando uma realidade que vinha pra ficar. E se nós nos consideramos uma universidade de qualidade, por que não assumirmos então e garantir a qualidade da educação a distância? Nem esse argumento foi suficiente. Então aconteceu que a universidade ficou na rabeira né, outras instituições públicas como a UEPG, a Unicentro, a UEM, assumiram o papel que teria sido oferecido para a Universidade Estadual de Londrina, de liderança no Paraná de educação a distância. E quando a gente acordou, quando a instituição, os conselhos, num outro momento histórico, acordaram, vamos rediscutir isso, temos uma proposta de curso de graduação, aí já era meio tarde, aí já não havia investimentos federais, ou se havia já eram minguados, já eram bem poucos e é isso, então com esse exemplo quero dizer que uma decisão tomada no passado, e hoje a gente vê né, quem está fazendo educação a distância, sobremaneira e como tá fazendo né, as universidades particulares, as vezes universidades que foram criadas para fazer educação a distância, pensando só no lucro, pensando só no mercado, e enfim, não quero aqui avaliar a qualidade da educação a distância das universidades particulares mas a gente conhece um pouquinho pra saber que tínhamos mais condições de desenvolver bons projetos.

A história narrada pelo entrevistado evidencia as implicações de um sentido atribuído ao processo decisório que talvez não tenha se apresentado plausível no percorrer do tempo, haja vista a percepção de uma decisão tomada que foi perdendo sua legitimidade com o passar do tempo, o que demonstra que a noção de espaço e tempo talvez não tenha sido considerada o suficiente na promulgação da decisão. De acordo com as considerações do entrevistado, houve certa ressignificação do que de fato representaria o ensino a distância no país - e a UEL deixa então de assumir uma posição de liderança na implantação de polos de educação a distância em comunidades onde não havia condições de se implantar universidades, dando lugar a outras instituições que, por vezes, estão focadas no lucro.

O entrevistado E5 considera que a tomada de decisão na UEL é conservadora e lenta e que existem diferenças de uma gestão para outra. Nesse aspecto, o quadro abaixo apresenta algumas aproximações e distanciamentos nos relatos dos entrevistados a respeito das continuidades e descontinuidades do processo decisório.

Quadro 15 - O processo decisório – Continuidades e descontinuidades

Relato dos Entrevistados
Gostaria que contasse um pouco sobre as escolhas realizadas no passado em relação às suas continuidades ou descontinuidades
E1: Não só na universidade isso acontece, mas de fato, quem chega como gestor de um determinado setor, de um determinado segmento, de uma determinada unidade, ou como reitor, quer deixar sua marca. Então, ao querer deixar sua marca, fazem um processo próprio muitas vezes sem considerar muito aquilo que está sendo realizado, ou da forma como está sendo realizada uma determinada tarefa, ou encerra programas que estão em andamento, ou não dá a força que aquele programa deveria ter para atender a sua continuidade, e isso produz descontinuidades, mesmo.
E1: Mas há muito sim, muito de descontinuidades por esta situação que é mais ideológica do que qualquer outra coisa. Assim: “eu quero imprimir a minha marca” – sem de fato uma reflexão sobre o que aquilo representa para a instituição.
E3:: Acho que em muitos momentos os conselhos foram soberanos, tomaram decisões que a maioria dos membros naquele momento julgaram mais acertado e acho que essa lógica do passado que não se meche, não se muda mais ela tem que ser respeitada, para aquele momento essa decisão pode ter sido extremamente acertada. O problema é que a gente, você está me propondo que eu avalie do meu presente, com tudo que aconteceu nesse percurso, nesse decorrer de tempo, em relação a inúmeras decisões que ficaram pra trás. Então, acho que se mostraram extremamente acertadas e outras nem tanto, a gente muitas vezes não conseguiu romper barreiras, em direção ao crescimento da instituição que poderiam ter sido rompidas no passado com algumas decisões.
E3: A educação a distância. Quando a educação a distância começou a tornar realidade no país, onde havia um investimento altíssimo do Governo Federal para implantação da educação a

distância nas universidades públicas, nas universidades mais qualificadas e tal, pra receber estes recursos, pra implantar polo de educação a distância em comunidades onde não havia condições de se implantar universidades, cursos presenciais. A UEL poderia assumir a liderança, aqui no Paraná, pelo menos, ela poderia ser a instituição líder, poderíamos ter construído um imenso polo, um imenso projeto de educação a distância, mas os conselheiros, no momento em que esse assunto está sendo discutido, se posicionaram contra a educação a distância, sabe aquele contra assim "se hay educacion a distancia soy contra", então é mais ou menos isso... teve muito debate, teve muita disputa, tinha muita gente esclarecida, que entendia de educação a distância, e que dizia inclusive o seguinte, a educação a distância já estava se mostrando uma realidade que vinha pra ficar. E se nós nos consideramos uma universidade de qualidade, por que não assumirmos então e garantir a qualidade da educação a distância? Nem esse argumento foi suficiente. Então aconteceu que a universidade ficou na rabeira né, outras instituições públicas como a UEPG, a Unicentro, a UEM, assumiram o papel que teria sido oferecido para a Universidade Estadual de Londrina, de liderança no Paraná de educação a distância. E quando a gente acordou, quando a instituição, os conselhos, num outro momento histórico, acordaram, vamos rediscutir isso, temos uma proposta de curso de graduação, aí já era meio tarde, aí já não havia investimentos federais, ou se havia já eram minguados, já eram bem poucos e é isso, então com esse exemplo quero dizer que uma decisão tomada no passado, e hoje a gente vê né, quem está fazendo educação a distância, sobremaneira e como tá fazendo né, as universidades particulares, as vezes universidades que foram criadas para fazer educação a distância, pensando só no lucro, pensando só no mercado, e enfim, não quero aqui avaliar a qualidade da educação a distancia das universidades particulares mas a gente conhece um pouquinho pra saber que tínhamos mais condições de desenvolver bons projetos

E4: Na verdade, anteriormente existia isso mesmo. Se um reitor era de um posição até ideologicamente política, evidente que ele tem um pensamento diferente que ele tem de um outro que vem com um ideologia totalmente inversa. Então, se vem política de cotas por um que tem interesse social, o outro vem por exemplo com uma política de orçamento do restaurante pra poder utilizar esta verba pra alguma coisa... enquanto que, com o PDI, ele neutraliza as questões ideológicas, então ele traz muito mais as metas, envolvendo realmente as questões sociais da instituição, uma universidade realmente para todos, com possibilidades de ingresso, de sucesso, de permanência, é pensado também toda a questão social também da instituição. (...) Talvez se tivesse um reitor que não fosse comprometido com essa questão, a gente não teria condições de passar isso pelos conselhos, então sem um elemento integrador que é um projeto institucional, você fica muito a mercê de posições ideológicas, aí sim há ruptura, que é sempre um atraso pra instituição porque tem que sempre estar começando de novo. E com o um elemento integrador, um projeto desse, um planejamento desse, tanto do PDI como do Planejamento Estratégico que a gente tem também, que estado exige que a instituição tenha.

E4: O PDI foi pressionado mais pela legislação, eu acho que a partir da Lei dos Sinaes, é obrigatório toda instituição do ensino superior um projeto, um PDI. [chama-se lei dos sinaes?] É, SINAES é Sistema de Avaliação do Ensino Superior, do INEP. Se você abrir, lá tem toda a legislação.

E5: (...) o campus é muito lindo, cheio de arvores, mas muitas são inadequadas para o campus, colocando em risco a vida das pessoas, são pontos de sustentabilidade que a prefeitura não dá conta com a jardinagem, e com a engenharia que cuida do campus. Então só se tu fizeres uma politica pensando pra daqui a 25 anos. (...) O próprio PDI, ele toca em elementos como esse. Mas ele não abre uma porta para o futuro. Porque o PDI ele é uma coisa pra 5 anos, não é longo prazo, é curto prazo.

E5: Como a universidade é atrelada ao governo do estado, então tem coisas que não mudam na administração. Ou seja, os processos né, de recursos e finanças da universidade, então nesse ponto não há uma grande ruptura. Mas no processo administrativo há, até porque cada grupo que propõe uma administração de certa forma busca ser diferente do outro, a meu ver não consegue ser diferente. Não consegue porque a universidade tem uma estrutura administrativa que é uma herança histórica que falta modernização, falta informatização e faz com que muitos setores sejam amarrados, que as coisas sejam lentas. Então geralmente as gestões prometem acelerar estes processos, mas é muito difícil porque a gente precisa de recurso, precisa de pessoal, e nesse momento a universidade cada vez menos pessoal tem né...

E7: (...) porque a UEL também ela sofre muito com falta de recursos né, recurso próprio que ela gere e tudo, se ela gera pouco recurso ela também não tem como ficar gastando muito, então não

adianta vir um novo reitor querer fazer muito diferente uma coisa que depende muito de recurso, e aqui na universidade praticamente tudo você precisa de recursos.

E8: (...) uma universidade sustentável é aquela que tenha qualidade, que seja autônoma, mas que também seja autônoma não só nas tomadas de decisão mas também nos seus custos. Então eu acho que ela precisa ter receita e dessa receita ela tomar decisão. (...) Uma universidade sustentável é aquela que consegue ter autonomia pra conseguir pagar os seus custos. (...) O que acontece é o seguinte: o Estado repassa o dinheiro pra universidade, e a universidade tem que cumprir algumas obrigações, mas existem algumas outras obrigações que ela quer o direito de tomar, algumas decisões. E o governo quer controlar isso, e isso fere a autonomia da universidade. Eu acho isso errado também, porque fere a autonomia. E em alguns casos, ele quer controlar tudo.

A percepção dos gestores em relação às continuidades e descontinuidades foi investigada a fim de compreender como as noções temporal, espacial e relacional participam da produção de sentido no processo decisório. Tal investigação é fundamental para compreender se a perspectiva decisória na UEL é capaz de orientar a gestão da sustentabilidade.

O entrevistado E1 reconhece que existem descontinuidades na universidade e que isto pode acontecer quando se inicia uma nova gestão:

> (...) quem chega como gestor de um determinado setor, de um determinado segmento, de uma determina unidade, ou como reitor, quer deixar sua marca. Então, ao querer deixar sua marca, fazem um processo próprio muitas vezes sem considerar muito aquilo que está sendo realizado, ou da forma como está sendo realizada uma determinada tarefa, ou encerra programas que estão em andamento, ou não dá a força que aquele programa deveria ter para atender a sua continuidade, e isso produz descontinuidades, mesmo.

O entrevistado E1 chama a atenção para as implicações de um sentido atribuído ao processo decisório que esteja atrelado aos interesses particulares, ideológicos e/ou políticos de quem está no comando. Considera as descontinuidades como resultado de um processo decisório não reflexivo.

O entrevistado E4 coaduna com a interpretação do entrevistado E1, argumentando que “se um reitor era de um posição até ideologicamente política, evidente que ele tem um pensamento diferente de um outro que vem com um ideologia totalmente inversa. Então, se vem política de cotas por um que tem interesse social, o outro vem por exemplo com uma política de orçamento do restaurante pra poder utilizar esta verba pra alguma coisa...”.

No entanto, o entrevistado E4 pondera a questão das descontinuidades, conferindo ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI o papel de inibir

rupturas e direcionar a universidade num projeto que fora discutido e pensado para o longo prazo da instituição.

> (...) enquanto que com o PDI, ele neutraliza as questões ideológicas, então ele traz muito mais as metas, envolvendo realmente as questões sociais da instituição, uma universidade realmente para todos, com possibilidades de ingresso, de sucesso, de permanência, é pensado também toda a questão social também da instituição. (...) Talvez se tivesse um reitor que não fosse comprometido com essa questão, a gente não teria condições de passar isso pelos conselhos, então sem um elemento integrador que é um projeto institucional, você fica muito a mercê de posições ideológicas, aí sim há ruptura, que é sempre um atraso pra instituição, porque tem que sempre estar começando de novo. E com o um elemento integrador, um projeto desse, um planejamento desse, tanto do PDI como do Planejamento Estratégico que a gente tem também, que o Estado exige que a instituição tenha.

Enquanto que a fala do entrevistado E4 aponta para a importância do PDI enquanto elemento integrador, evidencia-se certo descompasso em relação à percepção de outros gestores quanto a este documento. O entrevistado E1 considera que “nosso PDI é incipiente, eu acho que ele deveria ter vários aprimoramentos, (...) eu vejo que ainda falta uma discussão mais amadurecida, acho que a parte da sustentabilidade é pouco explorada dentro do PDI.”

Já o entrevistado E5 chama a atenção por considerar que o PDI, ainda que possibilite certa continuidade e práticas que visam à sustentabilidade, falha ao não considerar o longo prazo que, na percepção do gestor, deveria abranger um horizonte temporal de aproximadamente vinte e cinco anos – “O próprio PDI, ele toca em elementos como esse. Mas ele não abre uma porta para o futuro. Porque o PDI ele é uma coisa pra cinco anos, não é longo prazo, é curto prazo”.

Neste aspecto fica evidente que existe uma falta de alinhamento entre os gestores sobre o que entendem por curto, médio e longo prazos, distanciando-se então de uma perspectiva temporal do processo decisório. De fato, é possível afirmar que o PDI não fora pensado mesmo a partir de uma reflexão acerca da necessidade de se pensar o futuro da instituição e endereçar as decisões a partir de bases que privilegiam o pensamento perene e contínuo, haja vista que parece ser o PDI muito mais algo realizado por conta das contingências exógenas e menos por um processo reflexivo que considera as implicações das decisões presentes para o futuro da instituição.

Para o entrevistado E4, “o PDI foi pressionado mais pela legislação, eu acho que a partir da Lei dos Sinaes (SINAES é Sistema de Avaliação do Ensino Superior, do INEP), é obrigatório toda instituição do ensino superior um projeto, um PDI”.

Assim, como o entrevistado E4, a percepção do entrevistado E1 também sugere que o Plano de Desenvolvimento Institucional está mais atrelado ao cumprimento de uma obrigação legal do que a uma reflexão sobre sua pertinência quanto às continuidades e ao futuro da instituição, já que “é um plano que, de certa maneira, só foi criado quando a lei exigiu, não foi uma iniciativa da UEL”.

Em outro momento, o entrevistado E4 sugere a falta de compromisso e reflexão pelos gestores a respeito de um pensamento orientado para o futuro da universidade.

> (...) então, deveria haver um compromisso e uma reflexão profunda a respeito disso, porém não sei até onde isso é valorizado assim, acho que depende muito de quem está fazendo a gestão, e da valorização também, da valorização de um PDI, porque eu posso dizer pra você que tem muita gente que está lá na gestão que nunca leu o PDI. E dai? [silêncio]

Se existe certa percepção de que o PDI não seja um documento lido pela própria gestão, que dirá internalizado e vivenciado nas práticas cotidianas. Assim, de acordo com tal apontamento, ainda que o PDI represente certa orientação para o futuro, muito embora um futuro de curto prazo, o relato do entrevistado E4 sugere que tal documento não participaria de forma relevante da produção de sentido das decisões da instituição.

Outro ponto de vista acerca das continuidades e descontinuidades na organização é relatado pelo entrevistado E5. O gestor considera que a dependência de recursos do governo estadual acaba por inibir a autonomia da universidade, o que implica certa morosidade e lentidão em relação às mudanças:

> Como a universidade é atrelada ao governo do estado, então tem coisas que não mudam na administração. Ou seja, os processos né, de recursos e finanças da universidade, então nesse ponto não há uma grande ruptura. (...) Não consegue porque a universidade tem uma estrutura administrativa que é uma herança histórica, que falta modernização, falta informatização e faz com que muitos setores sejam amarrados, que as coisas sejam lentas. Então geralmente as gestões prometem acelerar estes processos, mas é muito difícil porque a gente precisa de recurso, precisa de pessoal, e nesse momento a universidade cada vez menos pessoal tem né...

Neste aspecto, o entrevistado E7 atrela a falta de recursos próprios da universidade à noção de que isto inibe iniciativas de mudanças – “então não adianta vir um novo reitor querer fazer muito diferente uma coisa que depende muito de recurso, e aqui na universidade praticamente tudo você precisa de recursos.”

O entrevistado E8 também sugere uma discussão que situa a sustentabilidade em relação à dependência de recursos da universidade e sua autonomia. Para o entrevistado:

> (...) uma universidade sustentável é aquela que tenha qualidade, que seja autônoma, mas que também seja autônoma não só nas tomadas de decisão mas também nos seus custos. Então eu acho que ela precisa ter receita e dessa receita ela tomar decisão.(...) Uma universidade sustentável é aquela que consegue ter autonomia pra conseguir pagar os seus custos. (...) O que acontece é o seguinte: o Estado repassa o dinheiro pra universidade, e a universidade tem que cumprir algumas obrigações, mas existem algumas outras obrigações que ela quer o direito de tomar, algumas decisões. E o governo quer controlar isso, e isso fere a autonomia da universidade. Eu acho isso errado também, porque fere a autonomia. E em alguns casos, ele quer controlar tudo.

Com o relato dos gestores fica claro que há continuidades e descontinuidades. Por um lado, as rupturas são percebidas em relação às mudanças de gestão, em que diferentes posições ideológicas nortearam as escolhas realizadas. Por outro lado, as permanências, ou continuidades, são atreladas à estrutura administrativa que, seja pela dependência de recursos do Governo Estadual, seja por uma “herança histórica”, acaba por inibir mudanças necessárias a promulgação de decisões orientadas para a sustentabilidade.

Os relatos dos gestores da Universidade Estadual de Londrina apontam para pistas de que o sentido atribuído ao processo decisório não considera a perspectiva temporal como fator relevante. Parece haver certo descompasso em relação ao que os gestores entendem por curto, médio e longo prazo. A relação entre o passado, o presente e o futuro corrobora esta interpretação, já que pensar o futuro é problematizado como sendo uma grande dificuldade na organização. O Quadro 16 apresenta os relatos dos gestores quanto a esta percepção.

Quadro 16 - O processo decisório – Relação entre passado, presente e futuro

Relatos dos Entrevistados
E1: As posturas são diferentes diante dessa situação. Tem aqueles que, isso a gente vê muito

acontecer... “ah, está terminando a gestão, isso não vai recair mais sobre a minha responsabilidade, deixa pro próximo, ele que pense o que que isso vai... se ele quer continuar, se não quer continuar, no que que isso vai refletir ou não... ou, vamos encerrar por aqui, porque isso era parte da gestão, então a gente encerra por aqui...”. Mas eu acho que são posicionamentos completamente equivocados. A tomada de posição, não sei se eu estou falando muito da minha gestão, mas, no caso na nossa gestão, a nossa tomada de decisão era colocando em primeiro lugar acima de tudo a instituição, aquilo que fosse interessante. Porque eu não tinha pretensões, normalmente você vê muitas pretensões políticas de quem está num cargo, ou é pra subir de cargo, ou é para ter outros cargos além daquele, mesmo fora da instituição. E aí as pessoas pensam muito naquilo que vai ser favorável a ela, nestas suas pretensões. Como eu não tinha estas pretensões, então, e eu sempre tive uma vida dentro da universidade, a minha tomada de decisão sempre foi em razão da universidade, em razão da instituição.

E1: Então são tomadas de decisão que eu acho que tem que levar em consideração o passado, o histórico daquilo, do que significa pra instituição, colocar a instituição acima dos interesses particulares de não querer ser criticado, ou não querer perder votos digamos, e tomar a decisão pensando na instituição e pensando no futuro da instituição

E2: Olha, com relação ao futuro, eu acho que a gente pensa mais no presente do que no futuro. A gente tenta sempre resolver as coisas do momento. Na verdade no meu ponto de vista a gente não tem assim uma perspectiva muito boa quanto ao futuro, (...) a longo prazo eu penso que a instituição tem que encontrar novas formas de se sustentar, você está falando de sustentabilidade ... eu acho que a instituição precisa de novos caminhos, pensar de uma forma diferente, criar meios pra gerar recursos, pra conseguir recursos, a gente tem que correr atrás disso por quê? (...) às vezes eu acho isso tudo muito incerto, porque a gente não sabe quem vai ser o governador do estado o ano que vem, você não sabe como vai ser a relação desse governador com o reitor, nós estamos vivendo um momento de bastante dificuldade, do ponto de vista financeiro, orçamentário, então boa vontade só não resolve, acho que tem que haver um engajamento político, e a universidade tem que encontrar outras formas de sustentação, correr atrás mesmo, entendeu?

E4: Deveria haver esta reflexão. A história não pode ser esquecida, porque existe uma história, nada cria do zero. Então existe essa preocupação sim acho que do histórico, ou deveria haver. Porém, com a mudança, a alternância dos membros, é isso que eu estou dizendo – não se deixa de lado, ele não se torna neutro porque ele se torna membro do conselho, ele continua com sua história de vida, com sua história da universidade aqui dentro. Então muitas vezes não pela competência que se está lá, mas aí “quem vai representar fulano? Vai fulano ...?” e às vezes não tem tanta noção desse passado acadêmico, dessa história da universidade, e o que se conseguiu construir no presente e como isso vai se refletir no futuro... então, deveria haver um compromisso e uma reflexão profunda a respeito disso, porém não sei até onde isso é valorizado assim, acho que depende muito de quem está fazendo a gestão, e também da valorização de um PDI, porque eu poso dizer pra você que tem muita gente que está lá na gestão que nunca leu o PDI. E daí? [silêncio]

E4: A questão por exemplo de reposição de servidores, né... se houver um governador que quer repor, ele vai repor, se vem um que acha que não há necessidade, nós ficamos muito tempo sem reposição, se vem um governante que vai investir na pesquisa, existe um estímulo pra pesquisa, se não há um governante, essa pesquisa vai ficar em detrimento de outras necessidades, percebe? Então, às vezes a gestão tem uma boa vontade de fazer uma boa gestão, e fica na dependência de verba federal, de verba estadual, de algo que, algo que a instituição possa produzir internamente, esse tipo de variáveis.

E4: (...) e em algumas questões isso pode interferir na implementação de algumas questões do PDI. Vamos supor: você previu que ia aumentar os cursos, da área de engenharia..., aí passa lá a Secretaria de Ciência e Tecnologia e diz “não, nós queremos implementar o curso de engenharia na Federal do Paraná que está sendo implantado agora, então vamos passar pra ela...” Então todo aquele empenho, aquele trabalho, aquela discussão interna, ela fica prorrogada pra depois, percebe. Então ela tá no PDI, ela consta no PDI, o aumento de cursos novos, mas se não há demanda de professor como é que você vai poder ter um curso, mesmo a universidade sendo autônoma pra criar curso, mas ela depende da verba governamental pra pagar professores, pra inseminação e fomento da pesquisa... então as vezes você fica na boa vontade, mas não há a implementação.

E5: Pode até haver boa vontade nas gestões de romper certos vícios do passado que são

administrativos. Por exemplo nós tivemos um problema muito grave e interno, porque nós temos uma comunidade de técnicos administrativos bastante antiga né, a maioria está se aposentando e está entrando pouca gente, então falta gente nova pra dar um gás na administração. Então nós temos um problema grave na administração, que as pessoas falam que sempre foi assim, então, por que mudar aquilo que sempre foi desse jeito. É uma coisa que nós sofremos muito estando na administração porque a gente quer coisas novas, mas os técnicos administrativos não, eles querem o estabelecido, o sempre foi assim. Isto é uma marca muito grande na administração, mesmo que uma nova gestão se forme, reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores, mas os técnicos – a grande massa administrativa – pelo poder do conhecimento que eles têm na administração e muitas vezes eles acabam ganhando em alguns setores, a grande marca administrativa desses anos todos na UEL, nos últimos dez anos que eu conheço é o "sempre foi assim, por que que eu vou mudar se está funcionando?".

E5: Quando chega por exemplo um diretor novo, e é claro que ele vem cheio de ideias, ele tem um plano de gestão, mas ele vai esbarrar nesse procedimento, até porque ele não vai fazer o serviço dos técnicos administrativos, ele poderia melhorar a forma administrativa, mas ele não consegue, talvez ele consiga rompendo conflitos e a dureza destes setores dentro da administração se ele tiver empatia e conquistar os técnicos, e daí tu vai lá e lentamente coloca pequenas mudanças...

Assim, enquanto que o entrevistado E1 considera que deva haver uma reflexão a respeito do passado, do presente e do futuro, na medida em que é preciso "colocar a instituição acima dos interesses particulares de não querer ser criticado, ou não querer perder votos digamos, e tomar a decisão pensando na instituição e pensando no futuro da instituição", o entrevistado E2 vislumbra o futuro como algo incerto:

> Olha, com relação ao futuro, eu acho que a gente pensa mais no presente do que no futuro. A gente tenta sempre resolver as coisas do momento. Na verdade no meu ponto de vista a gente não tem assim uma perspectiva muito boa quanto ao futuro, (...) a longo prazo eu penso que a instituição tem que encontrar novas formas de se sustentar, você está falando de sustentabilidade ... eu acho que a instituição precisa de novos caminhos, pensar de uma forma diferente, criar meios pra gerar recursos, pra conseguir recursos, a gente tem que correr atrás disso por quê? (...) às vezes eu acho isso tudo muito incerto, porque a gente não sabe quem vai ser o governador do estado o ano que vem, você não sabe como vai ser a relação desse governador com o reitor, nós estamos vivendo um momento de bastante dificuldade, do ponto de vista financeiro, orçamentário, então boa vontade só não resolve, acho que tem que haver um engajamento político, e a universidade tem que encontrar outras formas de sustentação, correr atrás mesmo, entendeu?

De acordo com o entrevistado E2, a noção de futuro é sacrificada tendo em vista as preocupações cotidianas de manter a sustentabilidade financeira no momento presente. Tal percepção está ancorada, mais uma vez, na questão que envolve a dependência de recursos públicos e a falta de autonomia da universidade diante de suas escolhas – "as vezes eu acho isso tudo muito incerto, porque a gente

não sabe quem vai ser o governador do estado o ano que vem, você não sabe como vai ser a relação desse governador com o reitor".

Do mesmo modo, o entrevistado E4 enfatiza a relação de uma gestão orientada ao futuro da organização com a dependência de recursos públicos ou posicionamentos políticos, ao ponto de que estariam reservadas ao momento presente as manobras necessárias para lidar com as incertezas:

> A questão por exemplo de reposição de servidores, né... se houver um governador que quer repor, ele vai repor, se vem um que acha que não há necessidade, nós ficamos muito tempo sem reposição, se vem um governante que vai investir na pesquisa, existe um estímulo pra pesquisa, se não há um governante, essa pesquisa vai ficar em detrimento de outras necessidades, percebe? Então, às vezes a gestão tem uma boa vontade de fazer uma boa gestão, e fica na dependência de verba federal, de verba estadual, de algo que, algo que a instituição possa produzir internamente, esse tipo de variáveis.

Para o entrevistado E4, em algumas questões, isto interfere na implementação de projetos que foram propostos no PDI:

> Vamos supor: você previu que ia aumentar os cursos, da área de engenharia..., aí passa lá a Secretaria de Ciência e Tecnologia e diz "não, nós queremos implementar o curso de engenharia na Federal do Paraná que está sendo implantado agora, então vamos passar pra ela..." Então todo aquele empenho, aquele trabalho, aquela discussão interna, ela fica prorrogada pra depois, percebe. Então ela tá no PDI, ela consta no PDI, o aumento de cursos novos, mas se não há demanda de professor como é que você vai poder ter um curso, mesmo a universidade sendo autônoma pra criar curso, mas ela depende da verba governamental pra pagar professores, pra inseminação e fomento da pesquisa... então às vezes você fica na boa vontade, mas não há a implementação.

Além das considerações a respeito das implicações decorrentes da dependência de recursos e a consequente falta de autonomia universitária, trajetórias que constrangeriam o caminho assumido e apontassem para novas formas de pensar e agir na organização são consideradas como perspectivas problemáticas da própria cultura organizacional. Para o entrevistado E5:

> Pode até haver boa vontade nas gestões de romper certos vícios do passado que são administrativos. Por exemplo nós tivemos um problema muito grave e interno, porque nós temos uma comunidade de técnicos administrativos bastante antiga né, a maioria está se

> aposentando e está entrando pouca gente, então falta gente nova pra dar um gás na administração. Então nós temos um problema grave na administração, que as pessoas falam que sempre foi assim, então, por que mudar aquilo que sempre foi desse jeito. É uma coisa que nós sofremos muito estando na administração porque a gente quer coisas novas, mas os técnicos administrativos não, eles querem o estabelecido, o sempre foi assim. Isto é uma marca muito grande na administração, mesmo que uma nova gestão se forme, reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores, mas os técnicos – a grande massa administrativas – pelo poder do conhecimento que eles têm na administração e muitas vezes eles acabam ganhando em alguns setores, a grande marca administrativa desses anos todos na UEL, nos últimos dez anos que eu conheço é o “sempre foi assim, por que que eu vou mudar se está funcionando?”.

De acordo com o entrevistado, ainda que um novo gestor proponha mudanças, ele esbarraria em conflitos junto aos servidores técnicos na promulgação de novas trajetórias. Neste aspecto, pequenas mudanças seriam possíveis, e de forma lenta. Com isso, a perspectiva do processo decisório parece se aproximar do que Munck (2015) categoriza como evolucionária, já que soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso.

Quadro 17 - Narrativa organizacional quanto ao processo decisório

Narrativa Organizacional
O processo decisório da UEL é estruturado para que a tomada de decisão seja colegiada. São decisões que são mais difíceis de serem conduzidas porque pressupõem um amplo debate nesses órgãos, opiniões diversas. Nesse processo, as decisões são tomadas ou por consenso ou por voto. No entanto, entendemos que nem sempre o voto é a decisão mais coerente, a forma mais construtiva de se chegar a uma posição plausível. Para nós, o consenso parece ser a configuração mais clara do processo democrático. Vale ressaltar, no entanto, que às vezes as decisões são tomadas considerando o interesse de uma determinada categoria em detrimento de outras, já que nem sempre existe um engajamento de todas as categorias ou uma participação ativa de seus representantes que possibilite que os assuntos sejam amplamente discutidos. Refletindo sobre o passado, é possível perceber que algumas decisões se mostraram bastante acertadas e outras, nem tanto. Nós ainda não conseguimos romper barreiras em direção ao crescimento da instituição que poderiam ter sido rompidas com algumas decisões. Normalmente você vê muitas pretensões políticas de quem está num cargo, ou é para subir de cargo, ou é para ter outros cargos além daquele, mesmo fora da instituição. E aí as pessoas pensam muito naquilo que vai ser favorável a ela. Então são tomadas de decisão que eu acho que têm que levar em consideração o passado, o histórico daquilo, do que significa para instituição, colocar a instituição acima dos interesses particulares. Uma das questões que envolvem a sustentabilidade da instituição diz respeito a um direcionamento que considere o bem da universidade a longo prazo. Sabemos que há continuidades e descontinuidades. Por um lado as rupturas são percebidas em relação às mudanças de gestão, em que diferentes posições ideológicas norteiam as escolhas realizadas. Por outro lado, alguns de nós acreditam que isto tem sido neutralizado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, já que o documento, criado quando a lei exigiu, vislumbra uma perspectiva de longo prazo para a instituição. No entanto, há quem considere que o PDI não abra uma porta para o

futuro, já que é um documento com horizonte temporal de cinco anos, portanto, de curto prazo. Além disso, acreditamos que o problema da sustentabilidade da UEL envolve a dependência da instituição dos recursos públicos, e isto esbarra na ameaça da autonomia universitária frente à alocação e destinação dos recursos de acordo com um projeto de futuro. Aliás, nós não pensamos muito no futuro, ficamos muito mais tentando resolver as incertezas econômicas do presente do que refletindo sobre as implicações sociais e ambientais de nossas decisões. Tudo é muito incerto, não sabemos quais serão as prioridades dos próximos governos e isso nos atinge diretamente. No que reside sob o nosso domínio de gestão, encontramos ainda resistências culturais às mudanças. Nós temos um problema grave na administração que é a resistência de grande parte dos servidores às mudanças - a grande massa administrativa – pelo poder do conhecimento que eles têm na administração adotam a perspectiva do "sempre foi assim, por que que eu vou mudar se está funcionando?". De qualquer modo, a instituição, para ser sustentável, precisa de novos caminhos, pensar de uma forma diferente...

A análise da narrativa organizacional aponta que os principais aspectos considerados nas decisões dizem respeito à forma colegiada pela qual as decisões são tomadas. Ao passo que o caráter democrático confere legitimidade às decisões, parece haver certo desconforto em relação à formulação e promulgação destas decisões. Por um lado, admite-se a forma colegiada como o encaminhamento mais oportuno para a tomada de decisão. Por outro lado, no entanto, parece coexistir a percepção de uma dificuldade de se estabelecer uma trajetória plausível para a universidade. Assim, ao considerar diferentes agentes no processo de tomada de decisão, a perspectiva decisória se aproxima da relacional. Para Munck (2015), nesta perspectiva, os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições. O autor considera que "[…] uma transição para a sustentabilidade em contexto organizacional nessa perspectiva não seria uma questão de passar de um modelo de desenvolvimento para outro, mas, sim, continuamente, negociar a realização de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações" (p. 528). De fato, a forma colegiada pela qual as decisões são endereçadas na UEL possibilitaria negociações que, progressivamente, poderiam promover reflexões em um contexto mais próximo das premissas da sustentabilidade em uma universidade, o que conduziria para a promulgação de um sentido plausível e capaz de orientar a organização em sua trajetória.

No entanto, é possível perceber que existe certa dificuldade por parte dos conselhos em estabelecer um processo de reflexão das decisões a serem tomadas

em relação a questões fundamentais no que tange à sustentabilidade. Parece não haver o engajamento institucional necessário para encorajar os diferentes públicos (internos e externos) diante dos desafios que envolvem a sustentabilidade. Como salienta Munck (2015), na perspectiva relacional, múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas etc.) estariam unidos a expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade. A análise da narrativa organizacional, por seu turno, aponta justamente o contrário, que falta engajamento da comunidade acadêmica (ver critério engajamento) em questões que considere a sustentabilidade na universidade em uma perspectiva de longo prazo.

De acordo com a narrativa organizacional, muitas vezes a noção de longo prazo é sacrificada, seja por posições ideológicas, seja pela necessidade de um amplo debate que vislumbre um olhar mais acurado em relação ao futuro. Além disso, fica evidente a falta de alinhamento entre os gestores sobre o que entendem por curto, médio e longo prazos, distanciando-se então de uma perspectiva temporal do processo decisório.

Além disso, a produção de sentido que orienta o processo decisório na UEL considera, sobremaneira, as conjunturas internas da organização, as quais, apesar de serem discutidas em organismos colegiados, permanecem condicionadas a concepções consagradas historicamente, impossibilitando proposições de novos sentidos capazes de orientar a sustentabilidade da organização. É como se houvesse uma identificação coletiva com as estruturas que, até então, permitiram o desenvolvimento da universidade e, diante da problemática da sustentabilidade, a organização estaria destinada a um fim trágico. Tal concepção pode ser expressada pela narrativa organizacional:

> (...) acreditamos que o problema da sustentabilidade da UEL envolve a dependência da instituição dos recursos públicos, e isto esbarra na ameaça da autonomia universitária frente à alocação e destinação dos recursos de acordo com um projeto de futuro. Aliás, nós não pensamos muito no futuro, ficamos muito mais tentando resolver as incertezas econômicas do presente do que refletindo sobre as implicações sociais e ambientais de nossas decisões.

A análise da narrativa organizacional permite a intepretação de que a UEL encontra-se num momento conflituoso em relação a sua própria condição como universidade, esbarrando em dificuldades financeiras frente à dependência de recursos do governo estadual. Assim, é possível inferir que os gestores parecem não encontrar caminhos plausíveis diante desta adversidade - não há a renovação de sentido, que seria possível em uma perspectiva relacional.

Vale salientar, ainda, que as mudanças não são percebidas como possibilidades que envolvem a negociação de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações em direção a um projeto comum de sustentabilidade. Por um lado, as rupturas são percebidas em relação às mudanças de gestão, em que diferentes posições ideológicas norteariam as escolhas realizadas. Por outro lado, as permanências, ou continuidades, são atreladas à estrutura administrativa que, seja pela dependência de recursos do governo estadual, seja por uma “herança histórica”, acaba por inibir mudanças necessárias à promulgação de decisões orientadas para a sustentabilidade.

Com isso, a perspectiva do processo decisório parece se aproximar do que Munck 2015 categoriza como evolucionária, já que soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso.

Além disso, o entendimento sobre a trajetória assumida se aproxima do que teóricos como Vergne e Durand (2010) descreveram como processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória, em que o caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Isso fica evidente, no caso da UEL, quando os gestores referem a dependência de recursos do governo estadual como obstáculo as rupturas ou mudanças na universidade. Outro aspecto relevante quanto a um processo decisório orientado pelas contingências externas diz respeito à própria percepção do PDI, criado por força de uma exigência legal.

Como observa Munck (2015), as abordagens extremistas alinhadas à perspectiva decisória evolucionária podem ser caracterizadas por descontinuidades espaço-temporais e foco nos curto e médio prazos. Para Cavenaghi (2016), na combinação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva evolucionária reforçam-se as decisões tomadas anteriormente, sem cogitar uma mudança de

sentido. Segundo a autora, este tipo de combinação não pode, sequer, ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares, no caso, o econômico.

4.3 Considerações sobre os Critérios de Avaliação de Desempenho

Esta seção busca atender ao objetivo específico de identificar como os critérios de avaliação do desempenho em universidades (gestão, academia, meio ambiente e inovação) são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina. Para tanto, as falas dos entrevistados foram agrupadas conforme as proximidades das perguntas do roteiro, possibilitando assim a análise das categorias analíticas. Após a reflexão no que confere a cada uma das categorias, foi possível o desenvolvimento das narrativas organizacionais que expressam como os critérios de avaliação do desempenho em universidades são considerados na Universidade Estadual de Londrina.

4.3.1 Critério Gestão

A análise da gestão da universidade buscou compreender o planejamento das ações de sustentabilidade, a alocação de recursos, investimentos e *trade-offs*, e ainda o contexto da gestão como um todo, considerando os aspectos mais importantes que contribuem para a sustentabilidade na universidade.

Os relatos mais relevantes em relação ao processo de planejamento das ações de sustentabilidade, nesse sentido, são apresentados no quadro abaixo e se referem à pergunta 9 do roteiro de pesquisa.

Quadro 18 - Planejamento das ações de sustentabilidade

Relatos dos Entrevistados
E1: Como não existe um projeto de sustentabilidade dentro da UEL, integrador, as ações são feitas e tomadas por decisões colegiadas, então o próprio colegiado se encarrega de fazer esse questionamento, então, são relatórios de prestação de contas, quem está a frente, tem que apresentar relatórios, esses relatórios têm que ser submetidos à apreciação daquele colegiado, seja conselho de administração, seja o CEP, seja o conselho universitário e aí é que se dão estas avaliações. Além disso, a UEL tem, que ainda não chegou nesse nível, a Comissão Própria de Avaliação. Mas ela não faz este tipo de avaliação ainda, sobre sustentabilidade não. Ela faz uma avaliação hoje, até a infraestrutura, o que nós temos de infraestrutura, então ainda não está no nível de acompanhar este tipo de ações mais de perto. Então basicamente, na verdade são relatórios apresentados, que são apresentados aos órgãos competentes, ou uma pró-reitoria, ou

os conselhos superiores e submetidos às suas análises. Então não existe uma sistemática maior de retorno, sabe, que vai, avalia, volta e modifica isso, para a sustentabilidade não. Então ainda é insipiente: ou são projetos que têm suas avaliações próprias ou são programas maiores, mas não é uma ação que esteja sob a condução uma regra maior, de uma visão integrada.

E2: Eu acho que a gente não faz muito planejamento não, a gente está sempre dependendo do recurso externo, então a gente vai lutando com aquilo que a gente consegue.

E4: (...) dependendo do gestor que assume, ele consegue trabalhar muito mais essa questão, né... de quem conhece...então se você conhecer e se você valorizar, você vai destinar isso na questão da sustentabilidade. Eu creio que nós tenhamos uma evolução a respeito disso na nossa universidade, nos próximos anos. Isso pela própria capacidade pensante dos profissionais que aqui estão, dos alunos que vêm, da questão atual, eu acho que começa a ver a necessidade da sustentabilidade, de não precisar ficar só na dependência, ou você precisa de ter a própria fazendo sustentável, o próprio horto sustentável, a própria engenharia sustentável, sabe? eu acho que esta questão a própria sociedade vai pressionando esta mudança interna. E as pesquisas que estão vindo, a gente vê pesquisas muito bonitas, nos grupos de pesquisas. Eu acho que isso aí vai conscientizar mais, então eu vejo um evolução nos próximos anos em relação a isso, um progresso.

E6: Atualmente não existe. O que nós estamos propondo seria um exercício de pensar e construir um plano que tenha todo um processo participativo, que não seja só verticalizado, que não seja só o reitor e sua cúpula. A gente sabe que estamos num universo de vinte e quatro mil pessoas, a gente sabe que não vão participar todas, não adianta, vai ter instâncias que participarão, sempre vai ter os mais ativos, os intermediários e os devotos e santos ingênuos (aqueles que não estão nem aí, “eu vou ficar aqui mesmo por pouco tempo, eu quero que isso exploda e tals”). Mas quando a gente começa a pensar que é um território, de vida, importante, e importante não só pra você, que participa, mas importante para a sociedade, porque é um grande laboratório né, então essas são as experimentações daquilo que a gente está falando do novo, do amanhã, da utopia, nós estamos trabalhando com utopias né. Não só naquele discurso instrumental “com tecnologias pra gerar mais riqueza pro capital”, não, eu estou trabalhando com várias tendências, várias características, como é que eu entendo a sociedade, e aí eu tenho pensando aqui em não só ser subserviente à sociedade que aí está, mas que outra sociedade que eu quero pensar aqui.

Para o entrevistado E1, o processo de planejamento das ações que envolvem a sustentabilidade é “insipiente”. São iniciativas isoladas e não integradas. A Comissão Própria de Avaliação “ainda não chegou nesse nível”. O relato do entrevistado sugere que o gerenciamento da sustentabilidade da UEL não oportuniza uma percepção tal que possa dar um sentido plausível para os processos de planejamento e controle das ações que envolvem a sustentabilidade.

A mesma percepção acerca da maturidade do gerenciamento da sustentabilidade na instituição também pode ser percebida pelo relato do entrevistado E2, para quem o planejamento é algo pouco considerado – “eu acho que a gente não faz muito planejamento não, a gente está sempre dependendo do recursos externo, então a gente vai lutando com aquilo que a gente consegue”.

Aspecto essencialmente relevante pode ser notado pelos relatos dos entrevistados E4 e E6. Suas falas conflitam entre si na medida em que uma parece apontar para um processo evolucionário dependente das variáveis externas e

antecedentes, outra considera caminhos ainda não vislumbrados e decorrentes da participação de diferentes agentes que criariam novos sentidos e trajetórias.

O entrevistado E4 considera o planejamento como algo que depende da visão do gestor, de suas pretensões em destinar ou não recursos para a sustentabilidade. Além disso, na fala do entrevistado parece transparecer a noção de que trajetórias em consonância com os princípios da sustentabilidade resultariam não do protagonismo da instituição em apontar caminhos plausíveis para a sociedade, mas o inverso: “a própria sociedade vai pressionando esta mudança interna.”

Já o entrevistado E6 propõe a criação de novos sentidos para a universidade por meio de um processo participativo em que diferentes agentes moldariam novas trajetórias para a universidade e para a sociedade. Diz que:

> O que nós estamos propondo seria um exercício de pensar e construir um plano que tenha todo um processo participativo, que não seja só verticalizado, que não seja só o reitor e sua cúpula. (...) como é que eu entendo a sociedade, e aí eu tenho pensando aqui em não só ser subserviente à sociedade que aí está, mas que outra sociedade que eu quero pensar aqui.

Embora as falas dos entrevistados E4 e E6 se distanciam quanto a suas percepções sobre como a produção de sentido para a sustentabilidade conduziria a novas trajetórias, elas se aproximam e coadunam com os demais relatos na medida em consideram que o planejamento da sustentabilidade na UEL é pouco explorado. Tais condições têm implicações diretas sobre como o *sensemaking* é formado – não há processos plausíveis de planejamento que estimulem a avaliação e reflexão da trajetória assumida e, portanto, a produção de sentidos numa perspectiva sustentável.

Outro aspecto relevante quanto à gestão diz respeito à análise de *trade-offs*. De acordo com Munck (2015), a sustentabilidade organizacional precisa trabalhar com *trade-offs* levando em conta os pilares econômico, social e ambiental e as diferentes escalas de tempo para cada um acontecer. Nesse aspecto, foram investigados como os recursos são investidos, alocados e priorizados em prol da sustentabilidade, buscando-se compreender o processo de tomada de decisão quanto às escolhas ou rejeições de projetos e ações para a sustentabilidade da UEL e os conflitos orçamentários que possam se apresentar. Os relatos mais relevantes

sobre isso são apresentados no quadro abaixo e se referem às perguntas 10, 11 e 12 do roteiro de pesquisa.

Quadro 19 - Alocação de recursos, investimentos e *trade-offs*

Relato dos Entrevistados
E1: Quando as pessoas que estão tomando decisão pensam na instituição, a escolha se dá pela instituição, e principalmente pela academia, aquilo que a academia mais necessita, aquilo que vai dar um resultado de melhorias na academia, diferente de quando você tem tomadores de decisão que não estão pensando nesse conjunto, no coletivo, e aí, pensam em coisas que são questionáveis. Normalmente por isso existe um órgão colegiado, que é administrativo, que pensa exatamente, decide, sobre estas questões que é o conselho de administração. O conselho de administração vai avaliar principalmente esse planejamento de utilização do recurso. Mas a UEL tem um formato que ele... (isso é outra coisa que teve descontinuidade) não deu o resultado que ele deveria ter dado agora, porque ele teve descontinuidade durante o período de sua existência, que foi o PEI, o Planejamento Estratégico Institucional. O Planejamento Estratégico Institucional visa exatamente você estabelecer prioridades no uso do recurso. Mas ele foi de certa maneira negligenciado, ao longo de certo período. Por mais que a agente tenha na nossa gestão tentado realimentar e revisar o PEI existente, aí por outras razões ele não pôde ser completamente aplicado. Nós tivemos ultimamente um período muito difícil, com a gestão do estado sobre a universidade, com interferências muito diretas, com cortes de recursos contínuos, constantes, que nós não conseguimos realizar o planejamento. Então nós estávamos o tempo apagando incêndio e não executando o planejado. Então isso produziu também uma certa não execução do próprio PEI que nós defendíamos e nos mantínhamos. Acho fundamental ter um planejamento estratégico.
E1: (...) se tivesse que fazer escolhas o acadêmico tem que ser a meta! O ensino, a pesquisa e a logicamente extensão, mas elas são complementares. O ensino é o mais fundamental porque são os projetos, a formação dos alunos, das atividades envolvidas com a formação acadêmica.
E2: Não, não existem critérios definidos para priorizar os projetos, teria que definir critérios dependendo do edital.
E3: Sim, por exemplo, a Pró-Reitoria de Administração e Finanças, a PROAFI é quem vai fazer uma avaliação exclusivamente econômica da viabilidade daquele projeto, A, B ou C. A Pró-Reitoria de Extensão vai pegar este mesmo projeto e vai fazer uma viabilidade de execução do ponto de vista social, ou acadêmico, de engajamento da sociedade, de alcance dos resultados, (...) então você tem avaliações específicas sim, e o que eu acho que é onde estas decisões vão se encontrar são exatamente nos conselhos que vão fazer uma avaliação coletiva desses projetos, pegando aí as dimensões todas, se o alcance é mais no campo da pós-graduação, da pesquisa, então o que que disse a PROPPG, se tem a dimensão econômica como uma dimensão importante, ou seja, “ah, da onde vai sair o dinheiro, o que é que a gente vai deixar de fazer pra fazer isso...”, tem que jogar com o orçamento, tem que sair com esses dinheiro de algum lugar, se ele vai sair de algum lugar algo vai deixar de ser feito, vai ser diminuído, jogar para pra outro tipo de prioridade, então entra a PROPLAN, que é a Pró-Reitoria de Planejamento, entra a PROAFI, e aí, se isso tem um alcance pra sociedade ou não, se isso é algo que diz respeito à política de extensão, então vamos pegar também o que é que diz a Pró-Reitoria de Extensão, se isso vai interferir nos currículos de graduação, na forma como os estudantes são formados, então a PROGRAD vai ser ouvida também, a Pró-Reitoria de Graduação. E onde tudo isso vai ser visto em conjunto? No CEP, no CA, e no Conselho Universitário, é onde vai se juntar os objetivos de cada uma dessas dimensões.
E3: Acho que o respeito às decisões colegiadas, ou seja implementar os projetos tal qual foram aprovados, não querer enxergar talvez nas entrelinhas... “não aqui este projeto quer dizer isso, não mas pode ser outras coisas também...” Acho que isso é uma coisa que não pode existir, acho que não existe, mas de fato é uma coisa que não pode existir mesmo, as decisões colegiadas elas têm que ser respeitadas, mesmo que individualmente eu desaconselhasse aquele caminho. (...) e a gente tem que trabalhar mesmo no coletivo, valorizando aquilo que a gente tem de mais especial aqui que é essa forma de encaminhar as questões.
E4: Não deveria ser, mas eu acho que, por incrível que parece, fica quase mais no econômico, enquanto deveria ser no social, deveria ser no ambiental. Pra mim no ambiental seria o prioritário,

porque até do ambiental o social vem junto, mas infelizmente é o econômico. Você tem um professor que ele está dando quarenta aula, dando um exemplo, vinte e duas aulas em sala de aula de graduação na semana, eu estou com isso... então você vê, por que? Por que não tem outro professor porque senão o aluno vai ficar sem aula, entendeu, o que que é isso? Eu estou pensando no social, que o aluno não pode ficar sem aula, o aluno é prioridade, não existe a instituição sem o aluno, e o que acontece? Você vai ter que sobrecarregar professor porque ele vai ter que entrar em sala de aula. Agora, como vai ser esse trabalho dele em sala de aula? Na pesquisa? Na questão ambiental? Como é que ele vai poder desenvolver um projeto na questão ambiental dentro dessa carga horária? Então não é o econômico primeiro? Então, primeiro você tem que dar sustentabilidade econômica primeiro para que os outros virem, sabe, o que não deveria seria ser, mas isso não é uma questão de vontade, é quase que uma questão obrigatória.

E5: Como os recursos são escassos então tu tem que dividir minimamente primeiro com os centros, para que eles possam se manter, limpos, com janelas, com giz e com coisas minimamente funcionais, então tu não consegue fazer nada além disso, e daí, pensa nas coisas acadêmicas, a PROGRAD, a PROPPG e a PROEX, como que tu pensa recursos pra elas, elas precisam captar recursos. A graduação pouco recurso ela consegue arrecadar, porque ela tá formando a base, que são os estudantes, então ela depende dos recursos da instituição. Então primeiro tu tem que pensar na PROGRAD, que são milhares de alunos, onde está a maior quantidade de alunos da universidade, a pós-graduação consegue captar recursos, dos projetos e assim por diante.

E7: Então, eu acho que é assim... o Conselho de Administração é o Conselho que liga a parte financeira, ou orçamentária. (...) É no Conselho de Administração que a gente vê dinheiro, propriamente, decisões relacionadas a isso, não só no gastar, mas no que gastar, e que tipo de auxílio também, às vezes o festival de música quer, o festival de teatro também quer, então a universidade ela ajuda, já aconteceu de conselheiros falar “não, não vamos ajudar, nós estamos pendurados...como é que nós vamos fazer, nós estamos precisando de dinheiro pra outras coisas”, então esse é um papel bastante dolorido pra quem cuida disso aqui, né, dessa PROPLAN. (...) Eu sofri bastante, por quê? A decisão é... o volume é tão grande de pedidos, tão grande, que você não tem noção. (...) Muitas vezes a gente leva a proposta pra economizar ... água, luz e telefone... por que que eu vou economizar? Por que eu posso chegar no governo, apesar dele pagar essa conta e falar “olha, eu economizei um milhão no ano, dá pra você me dar um milhão aqui a mais”, na fonte dele, então é assim que a gente negocia. Tem governo que negocia, tem governo que não negocia, o governo passado não negociou nada, foi muito difícil.

E7: (...) o que tinha de conflito e aí eu posso pensar que é uma coisa difícil, a gente sempre pensou no todo porque em primeiro lugar, vamos pensar na academia, o que que a academia precisa pra graduação, não pra pós, graduação em primeiro lugar, ah precisa que os alunos os alunos comam bem...então o RU a gente procura manter equilibrado, a moradia dos alunos... a bolsa dos alunos, né, dos mais carentes... cuidar com a bolsa que vem do Estado pra eles, pra manter tudo em ordem, viagens acadêmicas, alguns cursos tem viagens acadêmicas que vai pro Pantanal, que vai para o sítio, vai para fazenda, e isto custa pra nós, bastante, você tem que mandar, dependendo da distância, dois motoristas, tem que pagar todo o combustível e estadia, então é oneroso, mas nós sabemos que é pra formação dele, então isso aí é uma despesa que tem que ser bancada pela instituição, e que a gente só economiza no sentido de inverter essa viagem às vezes no segundo semestre, pra equilibrar as finanças. Então graduação em primeiro lugar sempre. Segundo, pra gente perder recursos, então por exemplo, tem um recurso Federal que manda construir um laboratório A, tem outro B, uma parcelinha assim sempre é da universidade, sei lá, cinco por cento, entra como contra partida. A graduação então em primeiro lugar pra gente liberar orçamento, pra possibilitar que o recurso seja destinado pra eles, porque, o que acontece ...

E8: O econômico é assim, é bem forte, porque como não tem dinheiro né, então não dá pra tomar decisão se não tiver dinheiro. Então eu acho assim que existem prioridades de tomada de decisão que leva em conta o econômico, aí se tiver dinheiro faz, eu acho eu é maior do que os outros dois, social e o ambiental.

E8: Então existem prioridades que fazem com que ... e aí é a capacidade do gestor de buscar esse fator econômico. Vou dar um exemplo: existe na prefeitura um projeto de energia fotovoltaica, que é você transformar energia solar em eletricidade, é sustentabilidade, concorda? Ambiental, social e econômico. Só se consegue isso porque a COPEL tem lá um valor que vai disponibilizar para a universidade que faz parte da ação da COPEL em relação a energias sustentáveis. Então você

precisa ter grana, se não tiver grana, se não tiver o edital da COPEL, uma linha da COPEL em relação a isso não vai ter. Então se não tem, não tem o econômico, não tem o social e não tem sustentável.

E8: A preocupação deveria ser os três pilares da sustentabilidade, porque a universidade, se tivesse que priorizar, seria o social o mais importante. O social está muito a frente até pelas características ideológicas da universidade, das raízes da universidade, você pode perceber que o ambiental vai perder de goleada pro social.

E9: Com relação à diretoria em que eu atuava, não existe de forma sistemática um meio de você avaliar, pela pró-reitoria de avaliação o impacto ambiental, social e econômico de um projeto, vamos pensar em um projeto de pesquisa... todos os projetos de pesquisa são avaliados do mesmo modo, então se é um projeto de pós-graduação ele é avaliado pelo programa de pós-graduação, e pelo comitê de ética, e o aluno realiza seu projeto de pós-graduação após aprovação do programa e do comitê de ética. Se é um projeto de pesquisa que não é vinculado ao programa, se é um projeto de pesquisa não vinculado à pós-graduação, mas vinculado a grupo maior, de vários pesquisadores, de vários alunos, não especificamente um projeto de um aluno, este projeto tramita em instâncias diferentes, ele passa por comissões de pesquisa do departamento, do centro e é cadastrado na PROPPG após aprovação desses órgãos, comissão de pesquisa do departamento, comissão de pesquisa do centro, e claro do conselho diretor também do centro.

E9: (...) eu não tinha nenhum tipo de gerência sobre a aprovação ou não aprovação, ou priorização de projetos que visam, ou fomentam a sustentabilidade. Todo projeto de pesquisa na universidade ele é tratado de forma igual, envolva ele sustentabilidade ou não. (...) Na UEL não existe priorização de projetos, todos os projetos aprovados nas instâncias devidas eles são autorizados. Então a UEL não prioriza um projeto por um determinado motivo ou campo como sendo superior ao outro, isso acontece pelas agências de fomento, porque pra você buscar fomento pro seu projeto de pesquisa você vai mandar pedidos pras agências de fomento e obviamente as agências elas têm como um dos critérios o impacto do projeto, e a sustentabilidade é com certeza é um desses impactos.

A análise dos relatos apontam para um contexto diverso e complexo de questões que impactam nas escolhas realizadas em relação aos investimentos e alocação de recursos. Enquanto algumas falas se aproximam, outras se distanciam.

O entrevistado E1 discorre sobre o Planejamento Estratégico Institucional (PEI). Seu depoimento problematiza a alocação de recursos na medida em que conflitua o plano realizado com as interferências governamentais sobre a gestão da universidade. “Nós tivemos ultimamente um período muito difícil, com a gestão do estado sobre a universidade, com interferências muito diretas, com cortes de recursos contínuos, constantes, que nós não conseguimos realizar o planejamento.” A narrativa do entrevistado salienta a noção já identificada anteriormente a respeito da forma como os gestores pensam o futuro da instituição - a dependência de recursos públicos e a falta de autonomia da universidade diante de suas escolhas implicam o sacrifício de uma reflexão temporal que considere o longo prazo.

A questão econômica e a dependência de recursos, na percepção dos entrevistados E1, E5 e E7, implica que a tomada de decisão deva priorizar as condições de manutenção da academia. Sobre isso, o entrevistado E1 diz que “o

ensino é o mais fundamental porque são os projetos, a formação dos alunos, das atividades envolvidas com a formação acadêmica". Do mesmo modo, o entrevistado E5 diz que:

> A graduação pouco recurso ela consegue arrecadar, porque ela tá formando a base, que são os estudantes, então ela depende dos recursos da instituição. Então primeiro tu tem que pensar na PROGRAD, que são milhares de alunos, onde está a maior quantidade de alunos da universidade, a pós-graduação consegue captar recursos, dos projetos e assim por diante.

Embora o entrevistado E3 argumente que exista seleção específica considerando as dimensões econômica, social e ambiental, as narrativas dos demais entrevistados parecem transparecer uma falta de percepção nesse sentido. Assim, para o entrevistado E3, cada órgão da universidade representaria uma instância que avaliaria projetos de acordo com suas respectivas competências. Contudo, embora sua argumentação apresente certa coerência, a dimensão ambiental da sustentabilidade não fora citada em suas observações. De qualquer forma, tal sentido atribuído ao processo decisório, considerando a estrutura organizacional da universidade, não coaduna com a percepção dos demais entrevistados.

Os entrevistados E2 e E9, por exemplo, apontam para a não existência de critérios definidos para a priorização de projetos. O entrevistado E2 diz que "não existem critérios definidos para priorizar os projetos, teria que definir critérios dependendo do edital." O relato do entrevistado E9 reafirma a falta de uma base conceitual sobre sustentabilidade que possa orientar o processo decisório na organização, já que "não tinha nenhum tipo de gerência sobre a aprovação ou não aprovação, ou priorização de projetos que visam, ou fomentam a sustentabilidade."

Outro aspecto relevante identificado na fala do entrevistado E9 diz respeito a sua consideração de que avaliações que envolvam critérios de sustentabilidade estariam a cargo das agências de fomento: "isso acontece pelas agências de fomento, porque pra você buscar fomento pro seu projeto de pesquisa você vai mandar pedidos pras agências de fomento e obviamente as agências elas têm como um dos critérios o impacto do projeto, e a sustentabilidade é com certeza um desses impactos."

Mais uma vez a análise das narrativas sugere a noção de que trajetórias alinhadas com a sustentabilidade dependeriam de fatores externos a organização, o

que coloca a UEL na contramão de ser “um farol” da sociedade. Retomando as palavras do entrevistado E3, “uma instituição universitária é sustentável se ela consegue ajudar a sociedade como um todo a enxergar pra onde ela está indo, porque se ela não projeta um futuro nenhum, se ela não projeta cenário nenhum, ela de pouco serve (...)”.

Sobre os principais aspectos que contribuem para a gestão no contexto da sustentabilidade, a narrativa do entrevisto E3 parece representar a fala dos demais entrevistados na medida em que situa a importância do respeito às decisões colegiadas. De acordo com o entrevistado “a gente tem que trabalhar mesmo no coletivo, valorizando aquilo que a gente tem de mais especial aqui que é essa forma de encaminhar as questões”.

Em relação à análise de *trade-offs*, os relatos apontam para aspectos que enfatizam a priorização do pilar econômico. Fica evidente que os entrevistados, de modo geral, conferem à dependência de recursos o fator condicionante para escolhas que consideram os outros dois pilares, o social e o ambiental, situando o pilar econômico como o aspecto mais importante nas decisões.

A percepção dos entrevistados é a de que não há como pensar no aspecto social e ambiental sem considerar o econômico, e, assim, iniciativas com perspectivas sociais e ambientais são sacrificadas por conta da falta de recursos.

Neste sentido o entrevista E4 argumenta que:

> Não deveria ser, mas eu acho que por incrível que parece fica quase mais no econômico, enquanto deveria ser no social, deveria ser no ambiental. Pra mim no ambiental seria o prioritário, porque até do ambiental o social vem junto, mas infelizmente é o econômico.

Do mesmo modo, o entrevistado E8 acredita que:

> O econômico é assim, é bem forte, porque como não tem dinheiro né, então não dá pra tomar decisão se não tiver dinheiro. Então eu acho assim que existem prioridades de tomada de decisão que leva em conta o econômico, aí se tiver dinheiro faz, eu acho que é maior do que os outros dois, social e o ambiental.

O entrevistado E8 discorre ainda sobre um projeto de energia fotovoltaica, em fase de implementação na UEL, considerando que sua realização só é possível pelos investimentos que a COPEL realiza na universidade. Ao passo que a narrativa

do gestor procura denunciar que uma atuação sustentável estaria condicionada a fontes de recursos alternativos ao governo do estado, parece haver certa ressignificação no momento da fala e consequente reflexão por parte do entrevistado de que trajetórias para a sustentabilidade seriam possíveis com a articulação de diferentes agentes. De fato, como aborda Munck (2015), numa perspectiva relacional de processo decisório, os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições.

Quadro 20 - Narrativa organizacional – Critério Gestão

Narrativa Organizacional
O nosso processo de planejamento das ações que envolvem a sustentabilidade é insipiente, pouco explorado. A Comissão Própria de Avaliação ainda não chegou nesse nível, de possibilitar uma reflexão organizacional a respeito do que fazemos e projetarmos um futuro que considere as dimensões econômica, social e ambiental das nossas decisões. De certa forma, nosso Planejamento Estratégico Institucional tem sido negligenciado - nós tivemos ultimamente um período muito difícil, com a gestão do estado sobre a universidade, com interferências muito diretas, com cortes de recursos contínuos, constantes, e por isso nós não conseguimos realizar o planejamento. A gente está sempre dependendo de recursos externos, então vamos lutando com aquilo que a gente consegue, até porque a própria sociedade vai pressionado mudanças internas em direção à sustentabilidade da universidade. E a gente tem que trabalhar mesmo no coletivo, valorizando aquilo que a gente tem de mais especial aqui que é essa forma colegiada de encaminhar as questões. Diante das incertezas e da falta de recursos, buscamos priorizar as condições necessárias para manter o ensino, para a formação dos alunos. Em relação aos aspectos que envolvem a sustentabilidade, o fator econômico é o centro de nossas preocupações, não há como pensar nos aspectos social e ambiental sem considerar o econômico, e, assim, iniciativas com perspectivas sociais e ambientais são sacrificadas por conta da falta de recursos, embora acreditamos ser o pilar social que deveria ser a prioridade da instituição. Sobre isso, ressaltamos que não existem critérios definidos para priorizar os projetos que visem à sustentabilidade, geralmente isso acontece pelas agências de fomento. A COPEL, por exemplo, financia um projeto de energia fotovoltaica na universidade – é uma iniciativa que engloba os pilares econômico, social e ambiental. Só conseguimos ter este projeto aqui na UEL porque a COPEL financia.

A avaliação da sustentabilidade em uma instituição de ensino superior perpassa a análise de aspectos como comprometimento, visão, missão, declarações, políticas, liderança, administração, governança, investimentos e bem-estar (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

Em relação à categoria gestão, a análise da narrativa organizacional permite identificar os seguintes aspectos:

- A universidade não apresenta nenhum tipo de declaração de sustentabilidade, compromisso explicitado ou política que possa orientar a gestão da organização;
- Em relação à liderança, os entrevistados não consideram que a universidade possa ser considerada líder em relação à sustentabilidade, embora apontem para o papel das lideranças nesse sentido;
- Quanto à administração, não existe um processo estruturado ou uma governança que considere o planejamento, a coordenação e a avaliação das ações de sustentabilidade; o Planejamento Estratégico Institucional, embora considere aspectos relacionados à gestão ambiental, econômica e social, não é considerado como um documento capaz de orientar a sustentabilidade da universidade;
- Quanto aos investimentos, a narrativa organizacional sugere certa dependência de recursos externos para a promulgação de ações relacionadas à sustentabilidade; além disso, não existem critérios pré-definidos que possam orientar a priorização de projetos e o fator econômico é o principal aspecto considerado nos investimentos ou nas escolhas e análises de *trade-offs*;
- A gestão de recursos financeiros, embora planejado para o longo prazo, não é implementado conforme programado, dado as incertezas e dificuldades econômicas;
- Esforço de incremento da sustentabilidade pela criação de parcerias;
- A narrativa organizacional evidencia a supremacia do aspecto social como sendo o que deveria ser o mais importante nas decisões da universidade. Tal direcionamento é também afirmado na declaração da missão da universidade, quando é expresso que a gestão da universidade deve ser “democrática, com plena autonomia didático-científica, comprometida com o desenvolvimento e à transformação social, econômica, política e cultural do Estado do Paraná e do Brasil”;
- Embora a narrativa organizacional aponte que dificuldades no âmbito da promulgação de ações que envolvem a sustentabilidade residam, em parte, na falta de autonomia da universidade em relação à gestão

dos recursos, a própria missão não propõe a autonomia financeira da universidade, somente a “plena autonomia didático-científica”;

- Ao passo que a missão da universidade declare garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, numa análise de *trade-offs*, a narrativa organizacional aponta que o ensino seria a prioridade.

A análise da narrativa organizacional sobre a gestão da universidade parece confirmar a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária. A narrativa organizacional quanto à gestão sugere que trajetórias em consonância com os princípios da sustentabilidade resultariam não do protagonismo da instituição em apontar caminhos plausíveis para a sociedade, mas do inverso: “a própria sociedade vai pressionando esta mudança interna.”

Além disso, Munck (2015) salienta que soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. O projeto de energia fotovoltaica, por exemplo, é entendido como uma ação inovadora mas que só foi possível por conta de uma iniciativa de um agente externo que financia o projeto – “Só conseguimos ter este projeto aqui na UEL porque a COPEL financia”. Ou seja, tal projeto não participa de um processo de reflexão da trajetória assumida e a consequente promulgação de decisões orientadas pela sustentabilidade, já que elas não seriam possíveis dadas as condições já estabelecidas que envolvem as limitações orçamentária da instituição.

Os traços da abordagem extremista econômica podem ser notados ainda quando os gestores significam a sustentabilidade como oportunidade para minimizar os problemas financeiros. Para Munck (2015), decisões orientadas por uma abordagem extremista econômica tendem a favorecer análises sobre a influência de uma variável sobre a outra, envolvendo investigações sobre a relação entre o desempenho socioambiental e o financeiro. Utiliza-se, principalmente, a perspectiva das partes interessadas e a visão baseada em recursos (RBV) para explicar a subjacente causalidade (MUNCK, 2015).

No caso da UEL, a orientação do aspecto econômico está atrelada à dependência financeira que mantém junto ao governo estadual, recebendo recursos que asseguram seu funcionamento e manutenção. Assim, as decisões reforçam a noção de dependência de recursos necessários para o atendimento das

necessidades de manutenção e práticas já consolidadas pela universidade, não havendo, portanto, uma reflexão que possa vislumbrar novas trajetórias que pudessem dar condições para uma perspectiva de longo prazo e com premissas da sustentabilidade.

4.3.2 Critério Academia

A análise da categoria “academia” visa compreender a relação entre a pesquisa, o ensino e a extensão na busca pela sustentabilidade. Os relatos mais relevantes são apresentados no quadro abaixo e se referem à pergunta 14 do roteiro de pesquisa.

Quadro 21 - Relação entre ensino, pesquisa e extensão

Narrativas
E1: Primeiro, você tem estar revendo continuamente, e aí é o papel dos colegiados de curso, qual é o perfil do aluno que você quer formar, e esse perfil ele tem como meta principal ser um aluno que não seja descolado da realizada que ele vai atuar. Tem que ser um aluno conhecedor da realidade que ele vai atuar, conhecedor dos problemas da sociedade, pra ele também identificar na profissão ou na formação dele, quais são os rumos melhor que ele pode adotar, que pode escolher, pra poder trazer o melhor resultado para a sociedade. Essa situação depende da integração entre ensino, pesquisa e extensão. Se o aluno não tiver participação em projetos, seja de pesquisa, seja de extensão, ou ainda, daquilo, que eu defendo, projetos integrados, em que ele possa fazer e ter um pouquinho da visão de tudo, ele não vai ter este perfil que a sociedade precisa. O nosso aluno da UEL tem essa formação, diferente de outras escolas, outras instituições públicas inclusive, é muito mais diferenciado do que a instituição particular. O aluno da UEL tem uma formação muito sintonizada com as demandas sociais. (...) Esta oportunidade tem para oferecer, essa oportunidade tem que ser a linha principal da formação do nosso aluno, independente do curso que ele faça, porque ela abre os horizontes ... e nós estamos agora com uma visão que é um pouco forçada pelos rumos do ensino da educação superior no Brasil, que é a internacionalização. A internacionalização está sendo vista como algo que as instituições têm que criar mecanismos de se internacionalizar. A internacionalização é uma coisa que também tem a vê com a sustentabilidade porque coloca a universidade no conjunto do mundo, no global mesmo, no conjunto das universidades, no conjunto da educação superior, e dá a possibilidade de formar o aluno com uma abrangência de atuação maior ainda do que aquela que é só local. Mas pra ser internacionalizada a instituição tem que se abrir pra essa internacionalização. Ela tem que estar recebendo, mandando gente, possibilitando que seu aluno tenha chances de sair, de ter uma experiência externa, e isso envolve recursos também, recursos financeiros. Então é uma situação que a gente está tentando vencer, essas dificuldades a gente esta tentando vencer... e a discussão principal que se está tendo muito é a nossa relação sul – sul, a mobilidade, que hoje é o que gera a internacionalização, a mobilidade de estudante na região sul. Porque quando a gente fala do aluno sair, a gente sempre pensava no hemisfério norte ou, era EUA, ou Europa, mas também existe uma grandeza, e uma riqueza se eles forem para os países da América do Sul. E isso é um olhar novo que se está buscando ter, se fortalecer com a América Latina.
E2: (...) diferentemente da pesquisa, não que a pesquisa, claro, não seja importante, mas a pesquisa fica meio que restrita né, e a extensão vai atingir as pessoas de uma forma mais direta, mas eu acho que deveria ser melhor, deveria, ser mais valorizada do que é. Eu acho que a pesquisa é mais valorizada, e não sou só eu que acha, muita gente pensa dessa forma... a gente ouve os comentários “ah, a extensão é o primo pobre”, é sempre assim, desde quando eu cheguei aqui que a gente ouve isso (...).

E2: Eu acho que tem tudo a ver né, tudo se conecta, quando você faz extensão, você não está só fazendo extensão, você está fazendo pesquisa também, você está fazendo ensino também, está levando o aluno, está contribuindo com a formação dele, isso é ensino, você está levando pra comunidade, você pode usar estes dados pra construir com uma pesquisa, isso tudo tem a ver com a sustentabilidade da instituição do ponto de vista social, acadêmico, é pra isso que nós estamos aqui. É pra isso que a universidade existe, se a gente for pensar né, até a palavra universidade tem muito disso né, universo, engloba tudo né, a gente não para pra pensar na importância de uma universidade dentro da sociedade né, então esse próprio termo universidade já diz muito disso, você ensina, você forma, você leva isso pra sociedade, o fruto desse aprendizado, pra melhorar a qualidade de vida das pessoas.

E3: Eu acho que o primeiro papel que a gente tem avaliar dessas três áreas é que dificilmente eles conseguem existir sozinhas, o ensino por si só é o que faz uma universidade privada criada pra formar mão de obra, onde você tem aluno entrando no vestibular, indo pra sala de aula, indo pro laboratório, saindo com o diploma na mão, como uma maquina formadora ali de mão de obra né. Só pesquisa não precisaria ser uma universidade, o IAPAR faz pesquisa sem ser uma universidade, o IBAMA faz pesquisa sem ser universidade, então não é a pesquisa isolada que vai classificar que aquela instituição seja concebida como uma universidade nos moldes das grandes universidades, e também a mesma coisa com a extensão, você não vai criar uma instituição pra oferecer serviços à comunidade desvinculado de um papel formador daqueles agentes que vão de fato prestar o serviço, que é o caso dos alunos que participam dos projetos de extensão, então, recuperando a pergunta, eu te falei que eu era prolixo, você me perguntou sobre o papel do ensino, na pesquisa e da extensão. Então a primeira coisa é enxergar isso de uma forma indissociável, uma universidade, pra ser universidade, precisa ter um ensino, vinculada a pesquisa e a extensão, e a mesma coisa com as outras dimensões, e indissociabilidade é algo que você põe sobre a mesa (...) por exemplo: um professor que leva seus alunos pra um projeto de extensão no bairro tal (...) É um ambiente de pesquisa, é um ambiente de levantar hipóteses, é o encontro do aluno, futuro profissional, com uma clientela que pode ser a sua depois de graduado. (...) É uma grande sala de aula o ambiente da extensão, onde você faz pesquisa porque você se depara com realidades que não são totalmente reconhecidas, que não são totalmente interpretáveis de acordo com os textos que você leu em sala, que você discutiu, de acordo com a prova, de acordo com a teoria A, B, C, D e F. A realidade ela se mostra de uma maneira difusa, complexa, às vezes assim, né, pegando todo mundo de surpresa, você terminou o curso, vai começar a atuar na área, 'pô isso aqui eu nunca ví no meu curso' , você quer dizer assim né, nunca uma disciplina me ensinou a fazer isso, porque antes você tava focado, na disciplina. Então indissociabilidade é o que de fato traduz o ser universidade. E essa indissociabilidade, completando aquela metáfora, colocar sobre a mesa, é porque até nos anos 70 se falava do tripé universitário – ensino, pesquisa e extensão. Só que como um tripé, está separado, cada um desempenhando o seu papel, sustentando uma pequena plataforma, um tripé para uma maquina fotográfica, uma mesa com três pernas, enfim, e aí está escondido. A ideia da indissociabilidade veio para suplantar a ideia do tripé porque ela é colocada sobre a mesa, as coisas são as claras, diferente do tripé. (...) E a relação que eu falo com a sustentabilidade é que é isso que faz com que a universidade possa ser considerada relevante para sociedade, porque se a universidade atua de uma forma tão complexa nesse ambiente indissociável, significa que ela está formando melhor os seus profissionais que vão enxergar melhor os problemas existentes, que vão pensar melhor os problemas que ainda não existem, que vão estar abertos a novas teorias, a problemas que ainda não têm soluções, e então ela vai se tornar mais relevante para a sociedade, mais relevante significa que ela está iluminando cada vez mais o destino daquele sociedade. Lembra do farol, né? Se ela não estiver iluminando, ela é irrelevante pra sociedade. Se ela é irrelevante, ela não é sustentável, aliás, ela é dispensável, porque é dinheiro público jogado no lixo.

E8: Então eu acho que, assim, alguns veem o ensino como prioridade, outros veem a pesquisa como prioridade. Não vejo muita gente vendo a extensão como prioridade. Mas também não acho que é certo ou errado, enfim... (...) acho que tem que ter o ensino como o principal, aí pesquisa e extensão também, com grande importância, mas eu acho que existem prioridades, e na minha opinião a prioridade aqui na UEL deveria ser ensino, certo? Não que as outras estejam ...no final é ... aí eu entro de novo no governo. O que que o governo está fazendo, porque o salário não pode cortar, vi cortar o quê? Verba pra pesquisa, verba pra extensão. Não é o que está acontecendo? (...) Sem pesquisador e a extensão a universidade fica sem o tripé né, dos objetivos dela. Então quando você ouve falar que a CAPES não vai repassar a partir de junho de 2019 bolsas de capacitações e de pesquisas, pra ninguém, porque não tem dinheiro, e aí? Não estou provando o

que eu estou falando? O cara não vai cortar o seu salário, porque não pode, vai cortar o dinheiro da CAPES, que é o dinheiro das pesquisas, que é o dinheiro das bolsas dos pesquisadores, dos alunos, que dá a possibilidade dele apresentar em eventos nacionais e internacionais, se não tem pesquisa, ele vai pagar estas viagens da onde, do bolso dele, não paga, não tem dinheiro pra isso, esse dinheiro vem das pesquisas. Ele não está indo pra passear, ele está indo pra apresentar e criar este tipo de discussão, certo? (...)
E9: (...) eu vejo com muito bons olhos quanto mais o docente da universidade tiver envolvido nas três partes, então eu acho que uma participação completa, do docente se entregando à função que a universidade deveria ter é um docente que se envolve nos três aspectos, participa de extensão, participa de ensino e participa de pesquisa. No Brasil hoje é muito difícil um pesquisador que não está envolvido no ensino, então o aspecto pesquisa e ensino ele anda muito mais em paralelo do que a pesquisa com extensão e ensino com a extensão. Eu acho que a extensão ela ainda é subvalorizada, infelizmente, dentro da universidade. Então o fato dos docentes que fazem pesquisa necessariamente ter que estar envolvidos no ensino às vezes faz com que eles não se envolvam tanto na extensão como eles deveriam, então esse é um aspecto que eu vejo que é falho na universidade, a extensão talvez ela não receba os holofotes que a pesquisa recebe, e eu estou falando como pesquisador. (...) Talvez iniciativas da universidade no sentido de fazer com que haja um avanço maior da extensão e que docentes que hoje priorizam muito mais pesquisa em detrimento da extensão pudesse se voltar também pra extensão, essas ações da universidade seriam muito bem-vindas.

E9: Quando a gente vê por exemplo recursos que vinham pra universidade de órgãos de fomento. Sempre vinham muito mais recurso de órgão externo seja estadual ou federal pra pesquisa do que pra extensão. Editais de participação de docentes em eventos, a grande maioria dos contemplados com recursos, ou pra participar de eventos ou organizar eventos, é pra pesquisadores, e não extensionistas. Projetos de pesquisas dentro da universidade – mais de dois terços dos projetos da universidade são projetos de pesquisa, e o número de projetos de ensino e extensão é muito menor, de ensino praticamente nulo, muito poucos projetos diretamente de ensino, projetos de extensão um pouco mais do que projetos de ensino, mas muito inferiores ao número de projetos de pesquisas. (...) Se você for pensar existe muito menos, mais muito menos projetos de extensão na universidade do que projetos de pesquisa, e isso passa também pela cultura da universidade de valorizar muito mais o pesquisador do que o extensionista. (...) Eu acho que se a gente for ser bastante honesto, muitas vezes, aonde o dinheiro está, é onde as pessoas acabam direcionando um pouco mais a sua atenção, e ter fomento, não no sentido pejorativo mas no sentido prático, as pessoas querem ter os seus projetos financiados, e hoje é muito maior o orçamento que vai pra pesquisa do que o que vai pra extensão. Então a maioria das pessoas acabam buscando esses orçamentos se direcionando pra pesquisa, do que pra a extensão, então isso passa muito eu acho pela obtenção de recursos que hoje é muito mais fácil ser feita quando se faz uma pesquisa do que quando se faz extensão. Apesar de eu ver um claro papel da sustentabilidade vinculada à extensão e não só vinculada à pesquisa. Como eu falei antes às vezes a pesquisa não é uma pesquisa aplicada, ela é uma pesquisa que gera conhecimento ali, até avança no conhecimento mas que não traz um benefício social, não traz necessariamente um benefício econômico ou ambiental. Na extensão eu acho que isso é muito mais claro. Projetos de extensão no mínimo o cunho social ele vai ter, e também muitas vezes tem o aspecto econômico e o aspecto ambiental, então é uma pena que a extensão não consiga crescer mais na universidade, porque sempre projetos de extensão vão ser projetos aplicados na sustentabilidade, e nem todo projeto de pesquisa consegue fazer isso.

E9: (...) a internacionalização ela é muito complexa no sentido de que você não consegue só olhar pra ela só por um aspecto, internacionalização é mobilidade estudantil? É. Ela é mobilidade docente? Também é. Ela é atração de pesquisadores e de alunos pra nossa realidade? Também é. Ela é atração de recursos de projetos em conjunto com o exterior? Também é. Ela é a preparação do nosso aluno, do nosso docente para um mundo globalizado? Também é. Ela é a busca de recursos pra que nosso conhecimento não fique restrito só nos muros da universidade e do país, também é. Ela é o fortalecimento da nossa cultura frente à cultura frente à cultura estrangeira? Também é internacionalização. (...) então a internacionalização está diretamente atrelada à sustentabilidade nos seus vários aspectos e complexidades.

O entrevistado E1 aponta para a relação entre o ensino, a pesquisa e a extensão no que tange à formação do aluno no contexto da sustentabilidade. Para o entrevistado esse é um papel reservado aos colegiados dos cursos, aos quais cabe a revisita contínua do perfil do aluno que se pretende formar. É enfatizado na fala do entrevistado que o perfil do aluno deve ter como meta principal ser um aluno que não seja descolado da realidade em que ele vai atuar:

> Tem que ser um aluno conhecedor da realidade que ele vai atuar, conhecedor dos problemas da sociedade, pra ele também identificar na profissão ou na formação dele, quais são os rumos melhor que ele pode adotar, que pode escolher, pra poder trazer o melhor resultado para a sociedade.

Para tanto, o entrevistado E1 esclarece que esta situação depende da integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, já que “se o aluno não tiver participação em projetos, seja de pesquisa, seja de extensão” ou ainda, em projetos integrados, “em que ele possa fazer e ter um pouquinho da visão de tudo, ele não vai ter este perfil que a sociedade precisa”.

A fala do entrevistado E3 sugere um sentido semelhante ao entrevistado E1 ao abordar questões acerca da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão:

> Eu acho que o primeiro papel que a gente tem avaliar dessas três áreas é que dificilmente elas conseguem existir sozinhas, o ensino por si só é o que faz uma universidade privada criada pra formar mão de obra, onde você tem aluno entrando no vestibular, indo pra sala de aula, indo pro laboratório, saindo com o diploma na mão, como uma maquina formadora ali de mão de obra né. Só pesquisa não precisaria ser uma universidade, o IAPAR faz pesquisa sem ser uma universidade, o IBAMA faz pesquisa sem ser universidade.

De acordo com a percepção do entrevistado, o que faz uma universidade pública cumprir o seu papel é justamente a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Neste aspecto o servidor sugere uma crítica em relação às universidades particulares, cujo comprometimento não estaria, propriamente, a serviço da sociedade tal como uma universidade pública.

Assim, em universidades particulares, o ensino centraria no oferecimento de diplomas e formação orientada para as demandas mercadológicas, não se configurando como uma universidade sustentável no sentido aferido pelo

entrevistado. Do mesmo modo, órgãos como IAPAR e o IBAMA também não podem ser configuradas como universidades só pelo fato de realizarem pesquisas. O entrevistado continua sua argumentação abordando a extensão - “você não vai criar uma instituição pra oferecer serviços à comunidade desvinculado de um papel formador daqueles agentes que vão de fato prestar o serviço, que é o caso dos alunos que participam dos projetos de extensão”.

Esclarecendo as relações entre ensino, pesquisa e extensão, o entrevistado E3 exemplifica:

> (...) um professor que leva seus alunos pra um projeto de extensão no bairro tal (...) é um ambiente de pesquisa, é um ambiente de levantar hipóteses, é o encontro do aluno, futuro profissional, com uma clientela que pode ser a sua depois de graduado. (...) É uma grande sala de aula o ambiente da extensão, onde você faz pesquisa porque você se depara com realidades que não são totalmente reconhecidas, que não são totalmente interpretáveis de acordo com os textos que você leu em sala, que você discutiu, de acordo com a prova, de acordo com a teoria A, B, C, D e F. A realidade ela se mostra de uma maneira difusa, complexa.

Em relação ao questionamento da pesquisa (qual a relação entre a pesquisa, o ensino e a extensão e a busca pela sustentabilidade na UEL?), o entrevistado aponta que esta relação se dá justamente quando se pensa na indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, pois isto torna a universidade relevante para a sociedade.

> (...) E a relação que eu falo com a sustentabilidade é que é isso que faz com que a universidade possa ser considerada relevante para sociedade, porque se a universidade atua de uma forma tão complexa nesse ambiente indissociável, significa que ela está formando melhor os seus profissionais que vão enxergar melhor os problemas existentes, que vão pensar melhor os problemas que ainda não existem, que vão estar abertos a novas teorias, a problemas que ainda não têm soluções, e então ela vai se tornar mais relevante para a sociedade, mais relevante significa que ela está iluminando cada vez mais o destino daquele sociedade. Lembra do farol, né? Se ela não estiver iluminando, ela é irrelevante pra sociedade. Se ela é irrelevante, ela não é sustentável, aliás, ela é dispensável, porque é dinheiro público jogado no lixo.

A percepção do entrevistado E3 sugere que a sustentabilidade em uma instituição pública deva considerar, além dos três pilares da sustentabilidade já evidenciados na revisão de literatura, a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa

e a extensão. No entanto, apesar deste entendimento, as narrativas dos gestores apontam para um certo descompasso. Como já discutido na categoria gestão, o ensino tem prioridade sobre a pesquisa e a extensão. Assim, para que a indissociabilidade pudesse ser percebida como um sentido plausível para a sustentabilidade pelos gestores, a noção de ensino não poderia ser concebida sem a participação da extensão e da pesquisa.

O entrevistado E8 apresenta uma problemática que fundamentaria a dissociação entre o ensino, a pesquisa e a extensão:

> (...) alguns veem o ensino como prioridade, outros veem a pesquisa como prioridade. Não vejo muita gente vendo a extensão como prioridade. Mas também não acho que é certo ou errado, enfim (...) acho que tem que ter o ensino como o principal, aí pesquisa e extensão também, com grande importância, mas eu acho que existem prioridades, e na minha opinião a prioridade aqui na UEL deveria ser ensino, certo? (...) aí eu entro de novo no governo. O que que o governo está fazendo, porque o salário não pode cortar, vai cortar o quê? Verba pra pesquisa, verba pra extensão. Não é o que está acontecendo? (...) Sem pesquisador e a extensão a universidade fica sem o tripé né, dos objetivos dela. Então quando você ouve falar que a CAPES não vai repassar a partir de junho de 2019 bolsas de capacitações e de pesquisas, pra ninguém, porque não tem dinheiro, e aí? Não estou provando o que eu estou falando?

Ainda que o entrevistado E8 considere o ensino como mais importante e que, portanto, deveria ser a prioridade, sua fala denuncia a incompatibilidade na noção de indissociabilidade com os direcionamentos governamentais sobre as universidades públicas. Mais uma vez, a questão da sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina é colocada em cheque frente aos desígnios governamentais.

A percepção de que a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e extensão ainda não seja uma realidade na Universidade Estadual de Londrina, é também apontada pelo entrevistado E9, para quem:

> No Brasil hoje é muito difícil um pesquisador que não está envolvido no ensino, então o aspecto pesquisa e ensino ele anda muito mais em paralelo do que a pesquisa com extensão e ensino com a extensão. Eu acho que a extensão ela ainda é subvalorizada, infelizmente, dentro da universidade. Então o fato dos docentes que fazem pesquisa necessariamente ter que estar envolvidos no ensino às vezes faz com que eles não se envolvam tanto na extensão como eles deveriam, então esse é um aspecto que eu vejo que é falho na

> universidade, a extensão talvez ela não receba os holofotes que a pesquisa recebe, e eu estou falando como pesquisador.

A fala do entrevista E9 sugere que existem políticas organizacionais na universidade que acabam por inibir a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e extensão - o fato de os docentes que fazem pesquisa necessariamente ter que estar envolvidos no ensino faz com que eles não se envolvam tanto na extensão. Além disso, o entrevistado E9 também situa a questão diante da dependência de recursos externos, uma vez que a destinação desigual de recursos para o ensino, pesquisa e extensão comprometeria a noção de indissociabilidade.

> Quando a gente vê por exemplo recursos que vinham pra universidade de órgãos de fomento. Sempre vinham muito mais recursos de órgão externo, seja estadual ou federal, pra pesquisa do que pra extensão. Editais de participação de docentes em eventos, a grande maioria dos contemplados com recursos, ou pra participar de eventos ou organizar eventos, é pra pesquisadores, e não extensionistas. Projetos de pesquisas dentro da universidade – mais de dois terços dos projetos da universidade são projetos de pesquisa, e o número de projetos de ensino e extensão é muito menor, de ensino praticamente nulo, muito poucos projetos diretamente de ensino, projetos de extensão um pouco mais do que projetos de ensino, mas muito inferiores ao número de projetos de pesquisas. (...) Se você for pensar existe muito menos, mais muito menos projetos de extensão na universidade do que projetos de pesquisa, e isso passa também pela cultura da universidade de valorizar muito mais o pesquisador do que o extensionista. (...) Eu acho que se a gente for ser bastante honesto, muitas vezes, aonde o dinheiro está, é onde as pessoas acabam direcionando um pouco mais a sua atenção.

A narrativa do entrevistado E9 apresenta dois aspectos que contribuem para a valorização desigual entre o ensino, a pesquisa e extensão: se, por uma lado, a cultura organizacional apresenta aspectos que enfatizam e valorizam o pesquisador em detrimento de uma cultura extensionista, por outro lado, sua fala denuncia que “se a gente for ser bastante honesto, muitas vezes, aonde o dinheiro está, é onde as pessoas acabam direcionando um pouco mais a sua atenção.” De acordo com a narrativa do entrevista E9, a maioria das pessoas acabam buscando esses orçamentos e se direcionando mais para as atividades de pesquisa do que para a extensão, justamente por ser mais fácil o fomento da primeira, apesar de ver um claro papel da sustentabilidade vinculada à extensão e não só vinculada à pesquisa.

Um outro aspecto apresentado nas falas dos entrevistados aponta para a importância da internacionalização no contexto da sustentabilidade. Para o entrevistado E1, a internacionalização tem relação com a sustentabilidade na medida em que coloca a universidade “no conjunto do mundo, no global mesmo, no conjunto das universidades, no conjunto da educação superior, e dá a possibilidade de formar o aluno com uma abrangência de atuação maior ainda do que aquela que é só local.” O entrevistado também considera que, na UEL, tal prática esbarra em questões financeiras:

> Mas pra ser internacionalizada a instituição tem que se abrir pra essa internacionalização. Ela tem que estar recebendo, mandando gente, possibilitando que seu aluno tenha chances de sair, de ter uma experiência externa, e isso envolve recursos também, recursos financeiros. Então é uma situação que a gente está tentando vencer, essas dificuldades a gente esta tentando vencer... e a discussão principal que se está tendo muito é a nossa relação sul – sul, a mobilidade, que hoje é o que gera a internacionalização, a mobilidade de estudante na região sul. Porque quando a gente fala do aluno sair, a gente sempre pensava no hemisfério norte ou, era EUA, ou Europa, mas também existe uma grandeza, e uma riqueza se eles forem para os países da América do Sul. E isso é um olhar novo que se está buscando ter, se fortalecer com a América Latina.

Neste aspecto, o artigo “A Ecologização Política na América Latina: Reapropriação Social da Natureza e Reivenção dos Territórios” (PORTO-GONÇALVES, 2012), discorre, a partir de uma abordagem ecológica política, sobre a problemática da globalização e do desenvolvimento sustentável. A perspectiva latino–americana exige, segundo o autor, um repensar sobre os fundamentos da matriz de racionalidade eurocêntrica, cuja geopolítica atual apresenta-se com novas formas de colonização e exploração.

Para o entrevistado E9, a internacionalização está diretamente atrelada à sustentabilidade em seus vários aspectos e complexidades:

> (...) a internacionalização ela é muito complexa no sentido de que você não consegue só olhar pra ela só por um aspecto, Internacionalização é mobilidade estudantil? É. Ela é mobilidade docente? Também é. Ela é atração de pesquisadores e de alunos pra nossa realidade? Também é. Ela é atração de recursos de projetos em conjunto com o exterior? Também é. Ela é a preparação do nosso aluno, do nosso docente para um mundo globalizado? Também é. Ela é a busca de recursos pra que nosso conhecimento não fique restrito só nos muros da universidade e do país, também é.

> Ela é o fortalecimento da nossa cultura frente à cultura frente à cultura estrangeira? Também é internacionalização. (...) então a internacionalização está diretamente atrelada à sustentabilidade nos seus vários aspectos e complexidades.

Assim, tanto o entrevistado E1 como o entrevistado E9 discorrem sobre a internacionalização no âmbito da sustentabilidade. Enquanto o entrevistado E1 se concentra em esclarecer novas perspectivas de internacionalização e o diálogo entre os países da América do Sul, o entrevistado E9 expõe os vários aspectos que contribuem para o sentido que atribui à sustentabilidade.

Quadro 22 - Narrativa organizacional – Critério Academia

Narrativa Organizacional
Você tem que estar revendo continuamente, e aí é o papel dos colegiados de curso, qual é o perfil do aluno que você quer formar. A relação entre a pesquisa, o ensino e a extensão com a sustentabilidade é que uma atuação integrada entre elas permite que a universidade possa se tornar relevante para sociedade. A indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão permite que o aluno seja conhecedor da realidade em que ele vai atuar, conhecedor dos problemas da sociedade, para que assim ele possa identificar na profissão ou na formação quais as possibilidades para trazer o melhor resultado para a sociedade. Se a universidade atua de uma forma que considera a complexidade nesse ambiente indissociável, significa que ela está formando melhor os seus profissionais, que vão enxergar melhor os problemas existentes, que vão pensar melhor os problemas que ainda não existem, que vão estar abertos a novas teorias, a problemas que ainda não têm soluções, e então ela vai se tornar mais relevante para a sociedade - mais relevante significa que ela está iluminando cada vez mais o destino daquele sociedade. Lembra do farol, né? Se ela não estiver iluminando, ela é irrelevante pra sociedade. Se ela é irrelevante, ela não é sustentável, aliás, ela é dispensável, porque é dinheiro público jogado no lixo. No caso da UEL, além de políticas organizacionais, a dependência de recursos estaduais e federais e a destinação desigual de fomentos acabam por inibir práticas que possibilitem a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão - existem muito menos projetos de extensão na universidade do que projetos de pesquisa, e isso passa também pela cultura da universidade de valorizar muito mais o pesquisador do que o extensionista. Se a gente for ser bastante honesto, muitas vezes, aonde o dinheiro está, é onde as pessoas acabam direcionando um pouco mais a sua atenção. Outra questão importante no que tange à academia e à busca pela sustentabilidade pode ser percebida pelas práticas que orientam a internacionalização da universidade. Isto porque a internacionalização possibilita mobilidade estudantil, mobilidade docente, atração de pesquisadores e alunos para a nossa realidade, atração de recursos do exterior, preparação dos alunos e docentes para um mundo globalizado, fortalecimento da nossa cultura etc... A internacionalização está diretamente atrelada à sustentabilidade nos seus vários aspectos e complexidades. No entanto, isso envolve recursos também, recursos financeiros - é uma situação que a gente está tentando vencer.

A avaliação da sustentabilidade em um instituição de ensino superior perpassa a análise de aspectos acadêmicos tais como educação formal e informal, currículo, pesquisa e extensão (ALGHAMDI; JONGE, 2017).

Em relação à categoria academia, a análise da narrativa organizacional permite identificar os seguintes aspectos:

- Quanto à educação formal, a inserção da sustentabilidade nos currículos depende do entendimento dos colegiados de cursos. Assim, não se pode afirmar que exista uma orientação institucional que possibilite um engajamento frente aos desafios da sustentabilidade e a formação de profissionais diante da complexidade que envolve o desenvolvimento sustentável;
- A educação informal pode ser notada pela existência de grupos de discussão sobre a temática. No entanto, tais iniciativas são pontuais e não são integradas por meio de incentivos ou valorizações institucionais que possibilitem sua perenidade;
- A indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão não pode ser percebida como uma realidade levada a efeito pela universidade. Embora ela seja considerada e problematizada pelos gestores, a narrativa organizacional evidencia a valorização maior do ensino e da pesquisa, em detrimento da extensão;
- Ainda que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão seja percebida como trajetória capaz de orientar os enfrentamentos necessários à sustentabilidade, os gestores encontram dificuldades neste direcionamento, conferindo às políticas organizacionais a dependência de recursos federais e estaduais e a destinação desigual de fomentos como questões inibidoras desta trajetória;
- A internacionalização é um processo institucional em que os gestores encontram relações diretas com a sustentabilidade, uma vez que possibilita a mobilidade acadêmica, a atração de pesquisadores e alunos para a realidade local, a atração de recursos do exterior, a preparação dos alunos e docentes diante da globalização, o fortalecimento da cultura local etc.;

A análise das falas dos entrevistados aponta para o desenvolvimento de uma narrativa organizacional que enfatize a trilogia ensino-pesquisa-extensão enquanto elemento fundamentalmente relevante para as universidades que se orientam pela sustentabilidade. Nesse sentido, Puhl (2016) considera que as universidades brasileiras têm um sentido de existir, uma razão de ser, e sua práxis pedagógica consubstancia-se no princípio republicano constante no artigo 207 da

Constituição Federal de 1988, o qual afirma a indissociabilidade entre as dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão. O autor pontua que a indissociabilidade possibilita novas formas pedagógicas de reprodução, produção e socialização de conhecimentos, efetivando a interdisciplinaridade. Oportuniza ainda superar a dicotomia entre teoria e prática, sujeito e objeto, empiria e razão, constituindo outro fundamento epistêmico.

A noção de indissociabilidade parece participar do sentido atribuído ao processo decisório na medida em que fundamenta o papel das instituições de ensino superior diante da complexidade que envolve o papel de uma universidade diante da sustentabilidade. Este papel estaria atrelado ao compromisso institucional de formação de profissionais com um perfil alinhado com as demandas da sociedade. No entanto, o sentido conferido à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão é permeado por uma visão que desresponsabiliza os agentes na construção de novas trajetórias capazes de permitir tal integração.

Na visão dos gestores, existem descompassos em relação às políticas e repasse de recursos destinados às práticas de ensino, pesquisa e extensão. É como se houvesse uma supremacia do ensino e da pesquisa em detrimento da extensão. Tal percepção é sustentada pela noção de dependência de recursos e diretrizes governamentais, que acabam por inibir uma prática mais integrativa e sustentável.
Assim, a narrativa organizacional confirma a vinculação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária, com alguns aspectos referentes à perspectiva relacional. Isto fica claro quando os gestores enfatizam o aspecto econômico sobre os demais pilares da sustentabilidade e, além disso, a indissociabilidade comprometida entre o ensino, a pesquisa e a extensão é justificada pela relação desigual de destinação dos recursos públicos, o que comprometeria também os enfrentamentos necessários à sustentabilidade.

A perspectiva relacional se configura na medida em que os gestores percebem a importância da integração entre o ensino, a pesquisa e extensão no cumprimento dos objetivos organizacionais e na importância conferida à indissociabilidade no que tange à sustentabilidade, além da forma como significam a internacionalização da universidade. Parece haver, neste sentido, uma preocupação fundamental em relação ao ambiente externo, na medida em que um processo relacional, seja no âmbito comunitário (extensão), seja no âmbito das relações

internacionais, nortearia o caminho para que a universidade possa cumprir o seu papel diante dos problemas que envolvem a sustentabilidade.

No entanto, tais entendimentos são confrontados por decisões que seguem uma orientação predominante evolucionária – as decisões são endereças a partir de um processo de *sensemaking* que considera perspectivas econômicas internas de curto e médio prazo que inibem a promulgação de novas trajetórias, haja vista que condições financeiras e a dependência de recursos são significados pelos gestores como questões limitadoras.

4.3.3 Critério Meio Ambiente

A análise da categoria "meio ambiente" buscou compreender como o meio ambiente é considerado nas práticas da universidade. Os relatos mais relevantes são apresentados no quadro abaixo e se referem à pergunta 15 do roteiro de pesquisa.

Quadro 23 - Considerações sobre práticas ambientais

Narrativas
E1: Nós participamos de um edital da COPEL recentemente com um projeto foi vencedor (foram quatro projetos no estado) pra fazer um programa de eficiência energética, e este programa, é um projeto na verdade, que envolve a academia – ensino, pesquisa e extensão – com aplicabilidade de conhecimento para a geração e economia de energia. Isso significa que nós vamos aproveitar fontes de energia existente dentro da instituição para sermos geradores de energia, e é um projeto grande que foi aprovado e começou agora no segundo semestre e vai ultrapassar a gestão nossa, já ultrapassou, e vai adiante, e os resultados vão trazer economia de energia pra própria instituição. Nós fizemos uma articulação com a academia, com professores da área de engenharia, principalmente pessoas que trabalham com engenharia elétrica, com engenharia civil, pessoas que trabalham com resíduos sólidos, a parte da agronomia, portanto o CCA, a parte da zootecnia, então é multidisciplinar que vai trabalhar com fontes de energia que são: a energia solar, com grandes captadores para produzir energia elétrica, e também a energia de resíduos sólidos, que são os resíduos produzidos pelo RU e pela fazendo escola. Os dois tipos de resíduos vão se transformar em energia elétrica. Então a UEL vai passar da categoria de grande consumidora de energia elétrica para geradora de energia, além disso nós estamos com a eficiência enérgica fazendo um projeto, e aí iniciamos também a substituição de equipamentos de grande consumo para equipamentos de mais baixo consumo.
E1: Nós temos também, um pouco por força de lei, mas também porque a UEL tem as pessoas que podem fazer isso, a UEL tem um programa de reciclagem de lixo, é também uma preocupação, o lixo que é produzido pela instituição, tanto lixo orgânico como inorgânico. O Recicla UEL também é uma grande fonte de formação de pessoas com a visão da sustentabilidade.
E3: Eu acho que a gente poderia ter projetos mais duradouros, projetos mais complexos, projetos onde houvesse de fato uma busca de engajamento de 100% das três camadas aqui né, estudantes, servidores administrativos e servidor docente. Eu acho que muitas vezes se foca muito num determinado público, mas chega num nível de campanha, por quê? Porque esbarra na falta de recurso pra desenvolver o projeto, esbarra na falta de pessoas, na falta de competência nas pessoas pra fazer isso mesmo, nos agentes executores, esbarra na falta de direcionamento, de

metodologias às vezes que não dão certo, aí você insiste naquela metodologia, então a agente poderia ter projetos mais duradouras, projeto de maior impacto, projetos que perpassassem por tomadas de decisões não somente no campo ambiental, por exemplo, eu não queria ver projetos de educação ambiental, ou projetos levados a partir desse pilar, somente pensados pelo pessoal da biologia, ou da geografia... e hoje eu acho muito difícil que surjam projetos dessa natureza de outras áreas de conhecimento, com raríssimas exceções, dentro da sociologia surgiu um bom projeto pra isso, um grupo de estudos sobre o meio-ambiente, mas foi uma iniciativa... em quantas?

E3: E a gente deveria ter todos os alunos de todos os cursos, recebendo formação pra isso, pensando em soluções pra isso, cada um propondo soluções que alcançassem aí o nível de competência das engenharias, o nível de competências das humanidades, das ciências sociais aplicadas, da educação, da cultura e assim por diante (...) falar para a universidade como um todo, como um grande laboratório, um grande sala de aula, precisamos de ajuda de todos os alunos, de todos os professores, de todos os servidores pra isso, pra isso, pra isso...A gente precisa ter pessoas com criatividade, com qualificação suficiente pra poder apresentar bons projeto e falar "oh, a gente tem n formas de participação aqui", pra que esse projeto melhore e se torne reprodutível.

E5: Então eu acho que uma política de sustentabilidade ambiental não há dentro da universidade. O Recicla UEL tu apenas coleta, baterias, papeis, vidros e assim por diante, aí fica uma pergunta que é um grande enigma né, que as pessoas não sabem, a gente que está na administração sabe muito pouco – o lixo hospitalar, os regentes químicos dos laboratórios da universidade, a água que passa na hora de lavar os Beckers no laboratório de química, nós temos laboratórios nucleares, como que tu faz a gestão disso dentro de uma universidade? São coisas que contaminam, são coisas altamente perigosas, mas como eu te disse nós temos coisas pontuais pra resolver, pra universidade funcionar, garantir a aula, garantir os setores que garantem as aulas, então não há uma discussão de sustentabilidade no conjunto, em minha leitura, socioambiental. Não há sustentabilidade financeira porque nós não temos recursos, não há sustentabilidade ambiental porque nós não temos como fazer isso apesar de ter um corpo técnico adequado, é o mínimo que se espere que forme aqui. Então eu acho que nós estamos longe da sustentabilidade.
E5: (...) o campus é muito lindo cheio de arvores, mas muitas são inadequadas para o campus, colocando em risco a vida das pessoas, são pontos de sustentabilidade que a prefeitura não dá conta com a jardinagem, e com a engenharia que cuida do campus. Então só se tu fizeres uma politica pensando pra daqui a 25 anos.

E6: Existem iniciativas separas, não sei se você conhece, o Recicla UEL... que trabalha mais com resíduo (...) o problema é que tu tem quem ter uma manutenção, orientação, uma educação pra isso né, e isso não há, quantas vezes você vê a lixeira transbordando, quantas vezes você vê um cara colocando uma casca de banana aonde é papel ou vidro... não há consciência da ação individual, mas mesmo assim esse Recicla UEL tem essa função de trabalhar sim com esta separação e esta destinação correta do resíduo, mas não há uma outra vinculação por exemplo com o uso da água, uso da energia, e aí pensar em fontes energéticas e que haja sobretudo um processo educativo das três categorias (...).

E6: Seria preciso trabalhar em função de um processo de planejamento e duralização, utilizando as tecnologias modernas e que permitem encurtar o tempo e a divulgação, a conscientização, o trabalho todo né, a fiscalização, avaliação, nós não temos hoje assim ...

E8: Então existem prioridades que fazem com que ... e aí é a capacidade do gestor de buscar esse fator econômico. Vou dar um exemplo: existe na prefeitura um projeto de energia fotovoltaica, que é você transformar energia solar em eletricidade, é sustentabilidade, concorda? Ambiental, social e econômico. Só se consegue isso porque a COPEL tem lá um valor que vai disponibilizar para a universidade que faz parte da ação da COPEL em relação a energias sustentáveis. Então você precisa ter grana, se não tiver grana, se não tiver o edital da COPEL, uma linha da COPEL em relação a isso não vai ter. Então se não tem, não tem o econômico, não tem o social e não tem sustentável. Como tem, o gestor foi atrás, conseguiu a verba e provavelmente dentro dessa gestão em alguns locais vão criar essas células de energia fotovoltaica, não que a universidade vai ser sustentável em relação a isso, mas que vai diminuir e que no futuro ela pode ser sustentável em relação à energia, pode acontecer.

Assim como outros gestores, o entrevistado E1 cita o projeto financiado pela COPEL. Seu relato enfatiza a relação entre o projeto ambiental e a racionalização de recursos, o que aponta para um entendimento que vislumbra a integração entre os pilares econômico e ambiental da sustentabilidade. Além disso, ao considerar a articulação junto à academia, é exposto uma visão que considera o diálogo entre diferentes saberes e disciplinas no que tange à sustentabilidade do campus.

> Nós fizemos uma articulação com a academia, com professores da área de engenharia, principalmente pessoas que trabalham com engenharia elétrica, com engenharia civil, pessoas que trabalham com resíduos sólidos, a parte da agronomia, portanto o CCA, a parte da zootecnia, então é multidisciplinar que vai trabalhar com fontes de energia que são: a energia solar, com grandes captadores para produzir energia elétrica, e também a energia de resíduos sólidos, que são os resíduos produzidos pelo RU e pela fazenda escola. Os dois tipos de resíduos vão se transformar em energia elétrica.

No entanto, na visão do entrevistado E3, a articulação junto à academia (servidores administrativos, docentes e discentes) para a sustentabilidade do campus ainda carece de práticas que possibilitem tal integração:

> Eu acho que a gente poderia ter projetos mais duradouros, projetos mais complexos, projetos onde houvesse de fato uma busca de engajamento de 100% das três camadas aqui né, estudantes, servidores administrativos e servidor docente. Eu acho que muitas vezes se foca muito num determinado público, mas chega num nível de campanha, por quê? Porque esbarra na falta de recurso pra desenvolver o projeto, esbarra na falta de pessoas, na falta de competência nas pessoas pra fazer isso mesmo, nos agentes executores, esbarra na falta de direcionamento, de metodologias às vezes que não dão certo, aí você insiste naquela metodologia, então a agente poderia ter projetos mais duradouras, projeto de maior impacto, projetos que perpassassem por tomadas de decisões não somente no campo ambiental, por exemplo, eu não queria ver projetos de educação ambiental, ou projetos levados a partir desse pilar, somente pensados pelo pessoal da biologia, ou da geografia... e hoje eu acho muito difícil que surjam projetos dessa natureza de outras áreas de conhecimento, com raríssimas exceções, dentro da sociologia surgiu um bom projeto pra isso, um grupo de estudos sobre o meio-ambiente, mas foi uma iniciativa... em quantas?

O relato do entrevistado E3 expõe a perspectiva de se trabalhar a sustentabilidade no campus a partir do engajamento dos estudantes, servidores administrativos e docentes. Na visão do entrevistado isto não acontece por questões

relacionadas à falta de recursos, falta de pessoas, competências, direcionamentos e metodologias. Nesse sentido, sua fala se aproxima da noção de *living lab*, segundo a qual as atividades de uma universidade seriam realizadas considerando suas próprias operações e integrando funcionários e estudantes nos desafios que envolvem a sustentabilidade.

Sobre esta abordagem, Robinson et al. (2013) afirma que as universidades são ambientes capazes de resolver problemas da sustentabilidade por poderem tomar suas decisões considerando as experiências e os desafios vivenciados em seu próprio campus - o que permite um longo período de resposta em termos de pesquisa e educação. O autor se vale da noção de interatividade entre pesquisa, ensino e a prática das atividades do campus, defendendo que este direcionamento facilita o desenvolvimento de soluções sustentáveis.

Cooper (2017, p. 181) argumenta que o impacto do *Living Lab* "[…] vai além das soluções desenvolvidas através de projetos, e pode ter um impacto duradouro nas abordagens dos estudantes em suas futuras carreiras, através da promoção de oportunidades de soluções de problemas reais do mundo, colaborando também com a universidade".

Assim, pode-se considerar que a noção de *living lab* participa do sentido conferido pelo gestor (entrevistado E3) ao considerar a sustentabilidade do campus:

> E a gente deveria ter todos os alunos de todos os cursos, recebendo formação pra isso, pensando em soluções pra isso, cada um propondo soluções que alcançassem aí o nível de competência das engenharias, o nível de competências das humanidades, das ciências sociais aplicadas, da educação, da cultura e assim por diante (...) falar para a universidade como um todo, como um grande laboratório, um grande sala de aula, precisamos de ajuda de todos os alunos, de todos os professores, de todos os servidores pra isso, pra isso, pra isso...A gente precisa ter pessoas com criatividade, com qualificação suficiente pra poder apresentar bons projeto e falar "oh, a gente tem n formas de participação aqui", pra que esse projeto melhore e se torne reprodutível.

Já o entrevistado E5 se posiciona de forma crítica quanto à sustentabilidade ambiental do campus universitário. Suas colocações coadunam com o relato de alguns entrevistados quando expõe a realidade das condições ambientais da universidade. Parece coexistirem, nesse sentido, duas instituições na visão dos gestores: aquela que deveria ser e aquela que de fato é. Para o entrevistado E5:

> Então eu acho que uma política de sustentabilidade ambiental não há dentro da universidade. O Recicla UEL tu apenas coleta, baterias, papeis, vidros e assim por diante, aí fica uma pergunta que é um grande enigma né, que as pessoas não sabem, a gente que está na administração sabe muito pouco – o lixo hospitalar, os regentes químicos dos laboratórios da universidade, a água que passa na hora de lavar os Beckers no laboratório de química, nós temos laboratórios nucleares, como que tu faz a gestão disso dentro de uma universidade? São coisas que contaminam, são coisas altamente perigosas, mas como eu te disse nós temos coisas pontuais pra resolver, pra universidade funcionar, garantir a aula, garantir os setores que garantem as aulas, então não há uma discussão de sustentabilidade no conjunto, em minha leitura, socioambiental. Não há sustentabilidade financeira porque nós não temos recursos, não há sustentabilidade ambiental porque nós não temos como fazer isso apesar de ter um corpo técnico adequado, é o mínimo que se espere que forme aqui. Então eu acho que nós estamos longe da sustentabilidade.

A forma ácida pela qual o entrevistado denuncia as práticas ambientais na UEL parece expor certa indignação frente à trajetória assumida pela instituição. Assim, embora haja certa indignação em relação ao *status quo*, o sentido atribuído ao processo decisório quanto à sustentabilidade ambiental do campus considera que mudanças de trajetória seriam inibidas pela falta de recursos da universidade.

A fala do entrevistado E5, quando ele diz “então eu acho que uma política de sustentabilidade ambiental não há dentro da universidade”, encontra ressonância nas considerações do entrevistado E6, para quem:

> Existem iniciativas separas, não sei se você conhece, o Recicla UEL... que trabalha mais com resíduo (...) o problema é que tu tem quem ter uma manutenção, orientação, uma educação pra isso né, e isso não há, quantas vezes você vê a lixeira transbordando, quantas vezes você vê um cara colocando uma casca de banana aonde é papel ou vidro... não há consciência da ação individual, mas mesmo assim esse Recicla UEL tem essa função de trabalhar sim com esta separação e esta destinação correta do resíduo, mas não há uma outra vinculação por exemplo com o uso da água, uso da energia, e aí pensar em fontes energéticas e que haja sobretudo um processo educativo das três categorias (...).

O relato do entrevistado E6 também expõe e denuncia os problemas relacionados à sustentabilidade ambiental do campus. Para ele, o Programa Recicla UEL ainda não consegue atuar numa perspectiva que, de fato, possibilite mudanças de atitudes e comportamentos. Segundo o entrevistado:

> Seria preciso trabalhar em função de um processo de planejamento e duralização, utilizando as tecnologias modernas e que permitem encurtar o tempo e a divulgação, a conscientização, o trabalho todo né, a fiscalização, avaliação, nós não temos hoje assim ...

Como pode ser observado no relato do entrevistado E6, existe a percepção da necessidade de reflexão sobre o processo decisório, para que o aspecto temporal seja considerado em relação às práticas ambientais, combinando tecnologias e um processo de gerenciamento que possibilite maior eficácia do programa.

Retomando o entrevistado E1, o Programa Recicla UEL fora pensado “um pouco por força da lei”, o que sugere, como dito em seções anteriores, que a universidade não age de forma proativa, criando cenários e iluminando a sociedade em relação a trajetórias possíveis diante dos problemas que envolvem a sustentabilidade.

Quadro 24 - Narrativa organizacional – Critério Meio Ambiente

Narrativa Organizacional
Em relação ao campus universitário, podemos citar enquanto prática ambiental o Programa Recicla UEL, o Projeto de Energia Fotovoltaica financiado pela Copel e talvez um grupo de discussões. No entanto, precisamos que nossas práticas sejam mais duradouras e que houvesse um engajamento maior de professores, alunos e técnicos administrativos. Além disso, projetos ambientais no campus deveriam ser trabalhados considerando a integração de diferentes saberes e disciplinas. Por exemplo, projetos de educação ambiental não só pensados pelo pessoal da biologia, ou da geografia, mas por todas as áreas. E a gente deveria ter todos os alunos de todos os cursos, recebendo formação pra isso, pensando em soluções para isso, cada um propondo soluções que alcançassem o nível de competência das engenharias, o nível de competências das humanidades, das ciências sociais aplicadas, da educação, da cultura e assim por diante (...) falar para a universidade como um todo, como um grande laboratório, uma grande sala de aula - precisamos de ajuda de todos os alunos, de todos os professores, de todos os servidores. Além disso, seria preciso trabalhar em função de um processo de planejamento e duralização – precisamos refletir sobre o processo decisório para que o aspecto temporal seja considerado em relação às práticas ambientais, combinando tecnologias e um processo de gerenciamento que possibilitem maior eficácia dos programas. Sobre o projeto financiado pela Copel, nós fizemos uma articulação com a academia, engajando professores e alunos das áreas de engenharia elétrica, engenharia civil, agronomia e zootecnia, entre outros cursos. Trata-se de um projeto multidisciplinar cujo foco será a geração de energia solar e que só foi possível porque a Copel está financiando, uma vez que existem prioridades econômicas na universidade – para projetos como esse, é necessário ter grana, e se não tiver grana, se não tivesse uma linha da Copel em relação a isso, não teríamos esta iniciativas na universidade. Projetos como este esbarram na falta recursos: precisamos de financiamento, de pessoas, de competências para fazer tudo isso fazer isso, precisamos de direcionamento, de metodologias eficazes. No entanto, nós não temos uma política ambiental que dê conta disso. Com o Recicla UEL, por exemplo, que foi criado um pouco por força da lei, atuamos de forma superficial na coleta de baterias, papeis e vidros - ainda não conseguimos atuar numa perspectiva que, de fato, possibilite mudanças de atitudes e comportamentos. Além disso, nós mesmos que estamos na administração ainda nos perguntamos sobre a questão do lixo hospitalar, dos resíduos dos laboratórios químicos e nucleares, são coisas que contaminam, coisas altamente perigosas. Mas nós temos questões pontuais para resolver, pra manter a universidade funcionando, pra garantir as aulas. Então não há uma discussão de sustentabilidade no conjunto, em nossa leitura, socioambiental. Não há sustentabilidade financeira porque nós não temos recursos, não há sustentabilidade ambiental porque nós não temos como fazer isso apesar de ter

um corpo técnico adequado. Por conta disso, acreditamos que, realmente, estamos longe da sustentabilidade.

Quanto à categoria “meio ambiente”, Alghamdi e Jonge (2017) citam a infraestrutura, o uso da terra, do transporte, o planejamento do campus, construções, geração de energia, desperdícios, uso da água e materiais como áreas pertinentes à avaliação do critério meio ambiente. As ferramentas analisadas pelos autores apresentam tópicos que orientam a gestão da infraestrutura do campus, como construções verdes, conservação e geração de energia, redução de desperdícios, reciclagem, biodiversidade, conservação da água, gerenciamento de materiais tóxicos e lixos radioativos, avaliações e auditorias e integração de práticas operacionais nas atividades de ensino e pesquisa.

Em relação à categoria meio ambiente, a análise da narrativa organizacional permite identificar os seguintes aspectos:

- Visão compartilhada por grande parte dos gestores de que práticas ambientais deveriam ser tratadas de forma ampla, considerando a atuação de diferentes áreas do conhecimento e o engajamento de toda a comunidade acadêmica (técnicos administrativos, docentes e discentes);
- O Projeto de Energia Fotovoltaica, embora seja tratado a partir de uma perspectiva que busque a participação de diferentes áreas do conhecimento e interpretado pelos gestores como iniciativa plausível no campo da sustentabilidade, é significado como iniciativa isolada por ter sido financiado por um agente externo. Não há, nesse sentido, uma percepção sobre a construção de trajetórias a partir de um processo relacional capaz de orientar a sustentabilidade;
- O Programa Recicla UEL, ainda que seja percebido como prática ambiental fundamentada institucionalmente, não atende aos anseios dos gestores quanto a mudanças de atitudes e comportamentos;
- Na percepção dos gestores, questões relacionadas ao gerenciamento de resíduos perigosos não encontram respaldo no Programa Recicla UEL e isto faz com o gerenciamento de resíduos hospitalares, químicos e radioativos seja percebido como áreas problemáticas;

- Em relação à integração de práticas operacionais nas atividades de ensino e pesquisa, os gestores compartilham do entendimento de que seria necessário pensar e promulgar ações a partir do conceito de *living lab*;
- A falta de uma politica ambiental que oriente o processo decisório é percebida como um reflexo da falta de engajamento institucional quanto ao gerenciamento ambiental do campus;
- Embora haja certa indignação em relação ao *status quo*, o sentido atribuído ao processo decisório quanto à sustentabilidade ambiental do campus considera que mudanças de trajetória seriam inibidas pela falta de recursos da universidade ou dependência financeira do governo estadual;
- Existe a percepção da necessidade de reflexão sobre oprocesso decisório para que o aspecto temporal seja considerado em relação às práticas ambientais, combinando tecnologias e processos de gerenciamento que possibilitem maior eficácia e profundidade dos programas.

A narrativa organizacional quanto à sustentabilidade ambiental é marcada por um emaranhado de questões que situam a problemática em dois polos distintos. De um lado, a universidade dos sonhos, a UEL que de fato responderia ao seu compromisso social frente aos desafios que envolvem a sustentabilidade. No outro extremo, contudo, “a vida como ela é” – uma universidade incapaz de cumprir sua responsabilidade ambiental pelo designo da falta de recursos.

A universidade dos sonhos atuaria diante das questões ambientais a partir do próprio campus.

> E a gente deveria ter todos os alunos de todos os cursos, recebendo formação pra isso, pensando em soluções pra isso, cada um propondo soluções que alcançassem o nível de competência das engenharias, o nível de competências das humanidades, das ciências sociais aplicadas, da educação, da cultura e assim por diante (...) falar para a universidade como um todo, como um grande laboratório, uma grande sala de aula.

Já a universidade da vida real clama por denunciar a superficialidade das práticas ambientais. Existe certa indignação em relação à atual situação da

universidade quanto ao aspecto ambiental, principalmente no que tange às incertezas sobre as práticas de manejo dos resíduos hospitalares, químicos e nucleares. A trajetória que conduziria a universidade real para a universidade dos sonhos, no entanto, se constrange diante da falta de recursos e dependência financeira do governo estadual.

Nesse sentido, a narrativa organizacional confirma a vinculação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária. No caso da UEL, os gestores evidenciem certo entendimento dos três pilares na medida em que situam a questão ambiental com a possibilidade de reduzir despesas e gerar energia para a manutenção da universidade, considerando a articulação junto à academia e o cumprimento de sua responsabilidade social. No entanto, práticas ambientais não são consideradas a partir de uma reflexão que considere as implicações espaço-temporais. A fala do entrevistado E5 confirma tal interpretação:

> [...] o campus é muito lindo cheio de árvores, mas muitas são inadequadas para o campus, colocando em risco a vida das pessoas, são pontos de sustentabilidade que a prefeitura não dá conta com a jardinagem, e com a engenharia que cuida do campus. Então só se tu fizeres uma politica pensando pra daqui a 25 anos.

A perspectiva decisória evolucionária se faz presente na narrativa organizacional quando se considera o sentido atribuído ao processo decisório quanto à sustentabilidade ambiental do campus - mudanças de trajetória seriam inibidas pela falta de recursos da universidade ou dependência financeira do governo estadual. Nesta perspectiva, como descreve Munck (2015), o caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas, e as decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em dependência de investimentos anteriores, em que a trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. De fato, a possibilidade de novos caminhos em direção à sustentabilidade é constrangida pelo raciocínio e/ou crença de que a falta de recursos e a dependência financeira do governo estadual são empecilhos para uma gestão que considere os três pilares da sustentabilidade.

4.3.4 Critério Engajamento

A análise da categoria “engajamento” buscou compreender como os gestores consideram a participação de diferentes públicos nas decisões tomadas pela universidade. Os relatos mais relevantes para este propósito são apresentados na sequência e se referem à pergunta 3 do roteiro de pesquisa.

Quadro 25 - Engajamento junto a diferentes públicos

Narrativas
E1: Acho que a maior dificuldade é que nem todos se encaixam plenamente daquilo que foram eleitos para representar. Os representantes, porque os colegiados funcionam por representações, nem sempre estão lá representando aqueles representados, o conjunto dos representados. Muitas vezes eles vão ouvir os seus representados e levam a sua própria posição para os conselhos, essa é a maior dificuldade que a agente vê, então o processo em vez de ser construído democraticamente vindo da base, das opiniões, e chegando por discussão e por amadurecimento destas discussões até os órgãos superiores, chega, mas não chega com este acúmulo de discussão que deveria ter ocorrido. Então este é um dos grandes ralos hoje que os representantes não representam o coletivo pelo qual ele foi eleito representante, então esta dificuldade existe. Por outro lado, nem todos conseguem representar aquela categoria porque a categoria está desmobilizada, então, por exemplo, os estudantes hoje têm uma dificuldade muito grande em se fazer representar, muito grande. Ou eles não têm representantes, não elegem representantes, não indicam representações, não escolhem mesmo, porque eles teriam que estar escolhendo, então ficam com as cadeiras vagas nos órgãos superiores. Nós temos muitos representantes discentes em órgãos superiores, mas não são preenchidas estas vagas, ou quando são, eles não comparecem, então os estudantes não têm o engajamento necessário para discutir as questões que fogem ao seu dia a dia, mas eles reivindicam que eles querem estar representados, mas quando estão, eles não assumem sua representação de fato e de direito. Então, deixam muito a desejar. (...) Só iam quando um dos assuntos eram diretamente relacionado ao estudante. Se não fosse, se fosse um assunto de interesse mas que não tocasse tanto naquele momento eles não compareciam. Então o que a gente percebe é que há pouca discussão estudantil hoje, o que é realmente a vida acadêmica, a vida universitária, e do papel da universidade, então eles são pouco engajados, e não se envolvem com as questões mais gerais, (...) hoje o movimento estudantil é mais voltado para as questões que são de cunho da sobrevivência, do imediatismo, então quando se vai discutir o preço do RU, por exemplo, tivemos os picos de participação, quando foi discutir o valor do RU, quando foi se discutir a moradia estudantil, umas das alunas que estava sendo excluída da moradia, então isso mobilizou os estudantes, questões de curto prazo... imediatistas. Nós tivemos durante a nossa gestão uma tomada da reitoria também pelos estudantes, e qual era a pauta? A pauta tinha um pouco de aspecto mais amplo que era a autonomia da universidade, mas esta parte antes de chegar a ser discutida eles já contentaram com a parte imediata e deixaram a luta, então o que me leva a deduzir que falta, que não temos um acúmulo de discussão política, não existe uma politização, uma conscientização, do envolvimento dos estudantes na vida universitária e o que significa a universidade para o próprio estudante.
E1: (...) os servidores, técnicos administrativos, segunda categoria que eu vou falar, também têm pouca preocupação com o conjunto e se preocupam mais também com as questões que são salariais, que os afetam no dia a dia, a questão mais ampla da universidade, nem relacionam o que é sua questão particular, ou a questão salarial aí, com o contexto em que aquilo está situado, com a visão da universidade que está sendo colocada, ou que está sendo vivenciada por nós na relação com o governo, é uma visão também muito das particularidades que afetam também ao servidor que está sendo o grau maior de preocupação do servidor técnico. Os docentes têm uma participação, engajamento maior, porque vivenciam mais tempo dentro da instituição, vivenciam mais a relação entre servidores e alunos também, então eles têm mais conjunto de dados da instituição. Mas também existe pouco engajamento hoje. Hoje o docente é uma pessoa que, os docentes mais novos são pessoas que chegam de outras instituições com boas condições de trabalho e estudo e querem encontrar esta mesma condição aqui. Então eles acham que se a instituição é pública, ele deve chegar e ter seu próprio laboratório bem montado, a estrutura bem construída para ele trabalhar, ou seja, as condições que ele deve encontrar deve ser dadas pelo próprio Estado, a sociedade por meio do Estado deve propiciar a ele estas condições. Diferente de

quem busca as condições, busca construir estas condições, como foi a minha história na universidade - foi construída. Não tínhamos laboratórios, não tínhamos sala de aula em condições, fomos buscando isso ao longo da história da universidade. Então hoje eu sinto que é diferente, o docente, pelo fato também de ser muito cobrado, em termos de produção pelos órgãos externos e o processo de avaliação é muito rígido, muito duro para as instituições de ensino superior públicas do país, que os docentes hoje entraram com um nível de competitividade muito alto, eles pensam muito em produção, produção, produção, *papers, papers, papers*, e pouca contribuição para o coletivo, eles se individualizam mais, eles pensam em si mesmos, em fazer a própria carreira, por isso o engajamento com o coletivo é relativamente pequeno, há uma dificuldade enorme de encontrar pessoas, não se encontram docentes para se ocupar a determinados cargos, porque ele não quer dar parte de seu tempo naquilo que não vai reverter para ele próprio, para o coletivo, é difícil você encontrar gente para ser chefe do departamento, coordenador de colegiado, representante de colegiados superiores, fazer parte de comissões, fazer parte daquilo que não vai reverter em um trabalho que dê resultado pra ele próprio, e sim pro coletivo. Então eu vejo que o engajamento é hoje pequeno com a instituição, de todas as categorias.

E3: A política deles tem que dar um resultado mais imediato, tem que dar um resultado rápido, então às vezes optam por manifestações, por estratégias, que são de curto alcance, de curto, curtíssimo prazo. Então né, “vamos fazer uma invasão na reitoria porque a gente precisa provocar um diálogo com a reitora, com o reitor, ou a gente precisa falar que a gente está contra aquela atitude, contra aquela resolução, contra aquele projeto”, enfim, então isto tem que ser manifestado de uma maneira rápida e curta, mas isso tem a ver com a origem dele, com o tempo que ele permanece aqui. Eu acho que pensa sim, muitas vezes a curto prazo, não é regra, eu já vi manifestações pela vida da universidade como um todo né, como a manutenção da universidade pública, que é algo muito caro mesmo pra quem é estudioso do ensino superior, eu acho que pra quem vive em uma instituição pública sabe o quanto é importante que ela seja pública, que atenda aos interesses públicos, e não particulares de nenhum grupo. Então eu já vi muitas manifestações, muitas atuações de estudantes e conselhos fazendo este tipo de defesa, mas no geral a gente vê estas manifestações, essa participação como um tiro de alcance restrito.

E4: O problema é o seguinte: que mesmo no conselho existe interesses corporativos. Vou te dar um exemplo: tá lá o conselho universitário, e vai ser discutido um tema - o restaurante universitário. Aí vão todos os alunos que representam o conselho vão naquele dia. Se alguns membros que não têm interesse naquele assunto, não for pro conselho votar, quem vai ganhar? Percebe...? Então na verdade existem temas de interesse, então os conselheiros têm que ter muita consciência de que todos os temas são relevantes para a universidade, e não um ou outro, porque senão a maioria do conselho que tem interesse ... existe um filtro, aí ganha aquele que tem maior representatividade naquele momento.

E5: Até porque os alunos, pelo DCE eles deveriam ter uma participação mais efetiva na universidade, mas nas duas últimas eleições eles de certa forma ficaram fora, chamaram voto nulo porque eles acham que as administrações são sempre parecidas e as mesmas e que as coisas não vão mudar, então os alunos do DCE eles chamam a comunidade acadêmica a não votar, a votar nulo (...) Não há uma discussão no coletivo dos problemas da universidade.

E6: Então, pelo que sei, nunca existiu na universidade, no caso aqui da UEL, uma proposta envolvendo as três categorias que convivem aqui para serem corresponsáveis por esse território, de mudança de comportamentos, mudanças de atitudes, que possam levar em um outro nível o processo de aprendizagem, já que aqui é um laboratório, uma sociedade, quer dizer, todas as ciências, filosofias e tal, então você teria que ter no campus condições pra ter uma casa exemplar. Aquilo que eu dizia anteriormente, como é que eu posso falar da casa dos outros se a minha casa está desorganizada... então como é que você arrumaria dentro desse novo arranjo né, que vá para o caminho da sustentabilidade, que siga as trilhas da sustentabilidade, no plano econômico, social, político, cultural, um plano biológico, da biodiversidade, e arquitetônica.

E6: (...) eu caracterizo muito com um poeta, da Amazônia, dos povos da floresta, chamado Tiago de Melo, ele diz assim “eu não quero indicar o caminho, eu quero trabalhar com vocês a possibilidade de tratar um novo jeito de caminhar”, veja a profundidade disso, “um novo jeito de caminhar...” nesse novo jeito de caminhar é que o caminho vai se definindo. É no percurso que vai se definindo aonde se quer chegar.

E7: (...) o que a gente vem percebendo, pelo menos o que eu percebi na gestão anterior, é que membros de conselhos que não têm muito conhecimento do seu próprio papel, o posicionamento

muitas vezes vai por um lado totalmente equivocado e não institucional, (...) “ah, eu sou representante de aluno ...” e só vou aparecer no dia que ele tem que falar lá que é contra ou que é a favor. Eu acho que isso precisa qualificar melhor, sabe? quem representa os alunos, quem representa os técnicos, quem representa o docente, porque não é só porque ele é docente que ele é bom conselheiro, eu acho que ele tem que ser conselheiro que se importe com todos os nove centros, que se importe pela questão da graduação, do bom uso do recursos, de ninguém ser perdulário, de cuidar para que a administração também não seja, essas coisas.

E7: Eu acho que a qualificação dos conselheiros é importantíssimo. Já até sugeri assim, por exemplo, acho que a administração tinha que montar um treinamento, não sei se o termo é treinamento, assim, pra conseguir qualificar esse aluno, esse professor, às vezes o professor é de história, por exemplo, qual é o papel dele? Olha esse papel é assim, você tem que saber desse regimento, desse não sei o que ... eu acho que tinha que ter isso.

Os relatos dos entrevistados acerca do engajamento da comunidade acadêmica expõe uma questão fundamental para o sentido atribuído ao processo decisório e suas implicações para a sustentabilidade organizacional: embora o processo decisório seja caracterizado por uma estrutura colegiada, os gestores parecem questionar a representatividade da comunidade acadêmica quanto à sua efetividade e envolvimento com as questões que afetam a universidade como um todo, principalmente no que diz respeito a questões cujas implicações residem no longo prazo.

De acordo com o entrevistado E6, ainda não existe na UEL uma proposta que envolva as três categorias para serem corresponsáveis pelo território, pelas mudanças de comportamentos e atitudes que possam levar a universidade para um outro nível de compreensão, a qual integraria o plano econômico, social, político, cultural, a biodiversidade e a própria arquitetura das instalações. Além disso, quando o entrevistado diz “como é que eu posso falar da casa dos outros se a minha casa está desorganizada”, parece transparecer certo incômodo por ter que reconhecer que a instituição não está alinhada com os princípios orientadores da sustentabilidade. Tal trajetória, ainda não vislumbrada, seria possível justamente pelo engajamento da comunidade acadêmica. Seu relato faz referência ao poeta Tiago de Mello e busca esclarecer sua posição:

> (...) eu caracterizo muito com um poeta, da Amazônia, dos povos da floresta, chamado Tiago de Mello, ele diz assim “eu não quero indicar o caminho, eu quero trabalhar com vocês a possibilidade de tratar um novo jeito de caminhar”, veja a profundidade disso, “um novo jeito de caminhar...” nesse novo jeito de caminhar é que o caminho vai se deferindo. É no percurso que vai se definindo onde se quer chegar.

O relato do entrevistado E6 chama a atenção pelo caráter relacional pelo qual significa o caminho em direção à sustentabilidade. É como se o engajamento da comunidade acadêmica fosse a condição necessária para a sustentabilidade da universidade. No entanto, ainda que o sentido atribuído ao engajamento de professores, alunos e servidores administrativos no que tange à sustentabilidade encontre respaldo nas considerações dos demais gestores, fica claro que este engajamento é considerado insuficiente pelos entrevistados.

Para o entrevistado E1, existe pouco engajamento da comunidade acadêmica em questões que envolvem a universidade como um todo. O relato do entrevistado expõe a noção de que falta amadurecimento nas discussões entre os membros dos colegiados.

> Os representantes, porque os colegiados funcionam por representações, nem sempre estão lá representando aqueles representados, o conjunto dos representados. Muitas vezes eles vão ouvir os seus representados e levam a sua própria posição para os conselhos, essa é a maior dificuldade que a agente vê, então o processo em vez de ser construído democraticamente vindo da base, das opiniões, e chegando por discussão e por amadurecimento destas discussões até os órgãos superiores, chega, mas não chega com este acúmulo de discussão que deveria ter ocorrido.

Com relação a este aspecto, o entrevistado E7 acredita que existe uma falta de conhecimento dos membros dos conselhos sobre o papel que deveriam exercer para que haja, de fato, representatividade. Seu relato sugere que deveria existir uma formação específica para a qualificação dos membros dos conselhos. Um das possíveis implicações sobre a percepção de que os membros dos conselhos talvez não sejam esclarecidos o suficiente quanto a seu papel em relação a sua representatividade pode ser notada pela fala do entrevistado E4, quando relata que muitas vezes os membros dos conselhos participam de votações conforme o interesse da categoria que representam, não entendendo que todos os temas são importantes quando se pensa a universidade como um todo.

> O problema é o seguinte: que mesmo no conselho existem interesses corporativos. Vou te dar um exemplo: tá lá o conselho universitário, e vai ser discutido um tema - o restaurante universitário. Aí vão todos os alunos que representam o conselho vão naquele dia. Se alguns membros que não têm interesse naquele assunto, não for pro conselho votar, quem vai ganhar? Percebe...? Então na verdade existem temas de interesse, então os conselheiros têm que ter muita

> consciência de que todos os temas são relevantes para a universidade, e não um ou outro, porque senão a maioria do conselho que tem interesse ... existe um filtro, aí ganha aquele que tem maior representatividade naquele momento.

Em relação ao engajamento dos estudantes, o entrevistado E1 pontua que não existe uma participação que possibilite o acúmulo de discussões políticas e envolvimento dos estudantes na vida acadêmica no que tange à noção de longo prazo para a universidade. Segundo seu ponto de vista:

> (...) hoje o movimento estudantil é mais voltado para as questões que são de cunho da sobrevivência, do imediatismo, então quando se vai discutir o preço do RU, por exemplo, tivemos os picos de participação, quando foi discutir o valor do RU, quando foi se discutir a moradia estudantil, umas das alunas que estava sendo excluída da moradia, então isso mobilizou os estudantes, questões de curto prazo... imediatistas. Nós tivemos durante a nossa gestão uma tomada da reitoria também pelos estudantes, e qual era a pauta? A pauta tinha um pouco de aspecto mais amplo que era a autonomia da universidade, mas esta parte antes de chegar a ser discutida eles já contentaram com a parte imediata e deixaram a luta (...).

O mesmo entendimento é encontrado na fala do entrevistado E3, para quem as mobilizações estudantis estão atreladas a reinvindicações de curto prazo:

> A política deles tem que dar um resultado mais imediato, tem que dar um resultado rápido, então às vezes optam por manifestações, por estratégias, que são de curto alcance, de curto, curtíssimo prazo. Então né, “vamos fazer uma invasão na reitoria porque a gente precisa provocar um diálogo com a reitora, com o reitor, ou a gente precisa falar que a gente está contra aquela atitude, contra aquela resolução, contra aquele projeto”, enfim, então isto tem que ser manifestado de uma maneira rápida e curta, mas isso tem a ver com a origem dele, com o tempo que ele permanece aqui. Eu acho que pensa sim, muitas vezes a curto prazo, não é regra, eu já vi manifestações pela vida da universidade como um todo né, como a manutenção da universidade pública, que é algo muito caro mesmo pra quem é estudioso do ensino superior, eu acho que pra quem vive em uma instituição pública sabe o quanto é importante que ela seja pública, que atenda aos interesses públicos, e não particulares de nenhum grupo. Então eu já vi muitas manifestações, muitas atuações de estudantes e conselhos fazendo este tipo de defesa, mas no geral a gente vê estas manifestações, essa participação como um tiro de alcance restrito.

O entrevistado E5, do mesmo modo, acredita que há pouca discussão pelos estudantes a respeito dos problemas da universidade:

> Até porque os alunos, pelo DCE eles deveriam ter uma participação mais efetiva na universidade, mas nas duas últimas eleições eles de certa forma ficaram fora, chamaram voto nulo porque eles acham que as administrações são sempre parecidas e as mesmas e que as coisas não vão mudar, então os alunos do DCE eles chamam a comunidade acadêmica a não votar, a votar nulo (...). Não há uma discussão no coletivo dos problemas da universidade.

Em relação aos técnicos administrativos, o entrevistado E1 também considera baixo o envolvimento e engajamento desta categoria de público, uma vez que estes estariam mais interessados em reinvindicações sobre questões salariais e demais situações que afetariam no seu dia a dia.

> (...) os servidores, técnicos administrativos, segunda categoria que eu vou falar, também têm pouca preocupação com o conjunto e se preocupam mais também com as questões que são salariais, que os afetam no dia a dia, a questão mais ampla da universidade, nem relacionam o que é sua questão particular, ou a questão salarial aí, com o contexto em que aquilo está situado, com a visão da universidade que está sendo colocada, ou que está sendo vivenciada por nós na relação com o governo, é uma visão também muito das particularidades que afetam também ao servidor que está sendo o grau maior de preocupação do servidor técnico.

Sobre os docentes, o entrevistado E1, embora considere que este público tem um engajamento maior com a universidade, acredita que ainda é insuficiente. Sua percepção é a de que existe um baixo engajamento no que diz respeito à busca por condições para desenvolverem seus trabalhos. Ao invés de engajarem na construção de possibilidades, esperam que o Estado os forneça.

> Então eles acham que se a instituição é pública, ele deve chegar e ter seu próprio laboratório bem montado, a estrutura bem construída para ele trabalhar, ou seja, as condições que ele deve encontrar devem ser dadas pelo próprio Estado, a sociedade por meio do Estado deve propiciar a ele estas condições. Diferente de quem busca as condições, busca construir estas condições, como foi a minha história na universidade - foi construída. Não tínhamos laboratórios, não tínhamos sala de aula em condições, fomos buscando isso ao longo da história da universidade.

No entanto, o entrevistado pondera suas colocações ao discorrer sobre a alta competitividade à qual os docentes estão expostos. Considera que a pressão em termos de produção pelos órgãos externos e pelo processo de avaliação rígido faz com que os docentes se individualizem, já que devem pensar no

desenvolvimento de sua própria carreira, e isto implica diretamente o seu engajamento com questões coletivas.

Quadro 26 - Narrativa organizacional – Critério Engajamento

Narrativa Organizacional
Não existe na UEL uma proposta que envolva as três categorias para serem corresponsáveis pelo território, pelas mudanças de comportamentos e atitudes que possam levar a universidade para um nível de compreensão em sintonia com os princípios da sustentabilidade. Embora tenhamos uma estrutura colegiada que garantiria a participação efetiva de todos os públicos em direção à sustentabilidade, percebemos um envolvimento relativamente baixo em questões que afetam a universidade como um todo, principalmente no que diz respeito a questões cujas implicações residem no longo prazo. Ressentimos por isso - como podemos falar da casa dos outros se a nossa casa está desorganizada? Notamos que representantes dos colegiados e conselheiros nem sempre representam de fato seus representados. Muitas vezes eles vão ouvir os seus representados e levam suas próprias posições para os conselhos - essa é a maior dificuldade que a agente vê; o processo, em vez de ser construído democraticamente vindo da base, das opiniões, e chegando por discussão e por amadurecimento destas discussões até os órgãos superiores, chega, mas não chega com este acúmulo de discussão que deveria ter ocorrido. Além disso, parece existir uma falta de conhecimento dos membros dos conselhos sobre o papel que deveriam exercer para que haja, de fato, representatividade. Talvez os membros dos conselhos não sejam esclarecidos o suficiente quanto a seu papel em relação a sua representatividade. Em relação ao engajamento dos estudantes, salientamos que não existe uma participação que possibilite o acúmulo de discussões políticas e envolvimento dos estudantes na vida acadêmica no que tange à noção de longo prazo para a universidade, talvez pelo curto espaço de tempo que permanecem na instituição. A política deles tem que dar um resultado mais imediato, tem que dar um resultado rápido, e então às vezes optam por manifestações, por estratégias, que são de curto alcance, de curto, curtíssimo prazo. Não é regra, claro que existem manifestações pela vida da universidade como um todo, como a manutenção da universidade pública, que é algo muito caro pra quem é estudioso do ensino superior. Mas, no geral, a gente vê manifestações com um tiro de alcance restrito. Em relação aos técnicos administrativos também consideramos um baixo envolvimento desta categoria – suas reivindicações se concentram mais em questões salariais e demais situações que o afetam no seu dia a dia. O engajamento dos docentes, embora percebemos ser maior em relação às outras categorias, seja pelo tempo em que ficam na universidade, seja pelo envolvimento direto com os alunos, acreditamos que ainda é insuficiente. A pressão em termos de produção pelos órgãos externos e pelo processo de avaliação rígido faz com que os docentes se individualizem cada vez mais, já que devem pensar no desenvolvimento de suas próprias carreiras, o que implica diretamente o seu engajamento com questões coletivas.

Para Alghamdi e Jonge (2017), o engajamento de uma universidade diz respeito a sua responsabilidade social, extensão e ao relacionamento com a comunidade acadêmica, incluindo processos comunicativos que possibilitem o engajamento de diferentes públicos. As ferramentas analisadas pelos autores apresentam tópicos que avaliam o processo de engajamento da universidade junto a seus públicos, tais como a colaboração entre os três setores da economia, academia e comunidades, estatuto de comprometimento com a sustentabilidade, incluindo políticas, planejamento, coordenação e relatórios anuais e medição dos impactos considerando os diferentes públicos (clientes, fornecedores, empregados, fornecedores de capital, setor público).

Em relação à categoria engajamento, a análise da narrativa organizacional permite identificar os seguintes aspectos:

- A extensão da universidade não é significada pelos gestores como prática orientada pela responsabilidade social da instituição. Como não existe uma política de sustentabilidade que oriente a atuação da organização neste sentido, as atividades de extensão podem também não serem percebidas pela opinião pública de forma a contribuir para a legitimação da universidade diante de seus diferentes públicos de relacionamento;
- Não existe uma política de relacionamento junto à comunidade acadêmica que oriente o engajamento para a sustentabilidade. Práticas como eventos, campanhas, publicações, grupos de discussões e demais ações comunicativas são pontuais e não alinhadas com uma política global de sustentabilidade; isso pode ter implicações diretas na perenidade das iniciativas;
- Embora a estrutura organizacional (colegiada) facilite a participação de diferentes públicos nos processos de tomada de decisão, a instituição ainda carece de mecanismos capazes de sensibilizar a atuação coletiva para questões que afetam a universidade como um todo, principalmente no que diz respeito a questões cujas implicações residem no longo prazo;
- Falta de conhecimento dos membros dos conselhos sobre o papel que deveriam exercer para que haja, de fato, representatividade;
- Engajamento discente: percepção de que não existe uma participação efetiva que possibilite o acúmulo de discussões políticas e envolvimento dos estudantes na vida acadêmica no que tange à noção de longo prazo para a universidade;
- Engajamento dos técnicos administrativos: percepção de que não existe uma participação efetiva, tendo em vista a mobilização por reinvindicações sobre questões salariais e demais situações que afetariam no seu dia a dia;
- Engajamento docente: percepção de que a pressão em termos de produção pelos órgãos externos e pelo processo de avaliação rígido

> faz com que os docentes se individualizem já que devem pensar no desenvolvimento de sua própria carreira, e isto implica diretamente o seu engajamento com questões coletivas. Este público, em relação aos demais, é considerado mais engajado, seja pelo envolvimento direto com os alunos, seja pelo tempo que passam pela instituição.

A análise da narrativa organizacional sugere a predominância da perspectiva decisória evolucionária.

No entanto, vale a seguinte ressalva: embora a perspectiva decisória se aproxime mais da evolucionária, uma vez que a análise da categoria “engajamento” retifica este entendimento na medida em que a trajetória assumida parece depender das condições anteriores e de conceitos pré-concebidos, a forma como os gestores significam o processo decisório chama a atenção pelo caráter relacional com o qual creditam seus anseios quanto à sustentabilidade.

Parece haver, neste sentido, considerável inclinação em pensar o processo decisório a partir de uma perspectiva relacional, em que o engajamento da comunidade acadêmica representaria um sentido plausível capaz orientar a sustentabilidade da universidade. Como argumentado anteriormente, tal entendimento, no entanto, não se materializa na prática organizacional haja vista que os gestores parecem questionar a representatividade da comunidade acadêmica quanto à sua efetividade e envolvimento com as questões que afetam a universidade como um todo, principalmente no que diz respeito a questões cujas implicações residem no longo prazo.

4.3.5 Critério Inovação

A análise da categoria “inovação” buscou compreender de que maneira a inovação para a sustentabilidade da UEL é considerada na universidade. A investigação buscou compreender, deste modo, se existem soluções inovadoras para os desafios da sustentabilidade que mostrem a liderança na sustentabilidade. Os relatos mais relevantes neste propósito são apresentados no quadro abaixo e se referem à pergunta 16 do roteiro de pesquisa.

Quadro 27 - Inovação no contexto da sustentabilidade

Narrativas
E1: A inovação é considerada na UEL não posso dizer que seja para a sustentabilidade. Mas claro que tem de uma maneira tão proposital, digamos, não voltada exclusivamente para a sustentabilidade, ela também tem a visão da sustentabilidade. Nós temos dentro da UEL, diferente de outras instituições inclusive, mais fortalecida que outra IES do Paraná, a nossa Agência de Inovação, a AINTEC. Que tem uma incubadora tecnológica que é a Intuel, que tem um instituto de propriedade intelectual, uma parte voltada para a transferência de tecnologia, uma parte voltada para design. São escritórios que cuidam dessa parte visando à inovação, e logicamente, a lógica de trabalho da Aintec é de sustentabilidade, toda lógica que está em prática pela Aintec, é a lógica da sustentabilidade.
E2: Quando você pega pequenos produtores, quando se propõe em ajudá-los a produzirem mais, melhor, esses produtos deles serem melhor aceitos pelo mercado, você vai produzindo um crescimento, então isso é inovação.
E3: Esse próprio organismo, a AINTEC, que propiciou um treinamento sobre inovação para professores, que eu achei bastante relevante, em parceria com o SEBRAE, foi feito um grande projeto de capacitação com professores voluntários de vários cursos, física, engenharia, história, geografia, ciências sociais e assim por diante, jornalistas, médicos, que se interessavam em discutir inovação com seus alunos mas que sentiam que precisavam aprender mais sobre isso. Então o SEBRAE e a AINTEC nos ajudaram a montar esse projeto. Hoje este projeto está numa fase já secundária, já houve o curso e agora está numa fase de avaliação sobre o que os professores estão fazendo nas suas ementas com suas disciplinas, como é que eles estão repassando esses conteúdos para os alunos, nas diversas disciplinas, então são iniciativas que podem ser multiplicadas, eu acho que está no top five sem dúvida nenhuma, junto com a criatividade, a responsabilidade ética, junto com a competência didático-pedagógica, acho que a inovação está no topo ali, eu acho que é super importante e as pessoas têm clareza disso.
E4: A gente tem a AINTEC, a gente tem as incubadoras, a gente tem empresas juniores, tem a AINTEC que é de desenvolvimento tecnológico, e a gente já tem desenvolvido algumas patentes, então isso eu acho que é inovação, no caso da inovação tecnológica. Em relação à liderança na sustentabilidade, eu penso que teríamos que ser mais ousados, sabe, não ficar muito na defensiva, ser muito mais proativos. (...) a UEL é uma universidade consolidada, ela é respeitada, ela cientificamente, e academicamente é muito respeitada, mas eu acho que liderança em sustentabilidade não tem, eu acho que ela ainda tem muito por fazer. Mas está caminhando, não quer dizer que ela está parada. Mas é que são passos lentos né...
E7: Eu confesso pra você que a universidade não pensa nisso, talvez uma meia dúzia de pesquisadores, que entenda um pouco mais sobre isso, porque o setor acadêmico de uma maneira geral ele não pensa nisso, o administrativo também pensa pouco, não pensa em inovação para a sustentabilidade, eu acho que não, eu não sei se estou sendo exagerada mas, de uma maneira geral, uma grande maioria não pensa.
E7: Então ainda falta conhecimento sobre muita coisa, uma coisa básica que nem essa, as pessoas não entende, você imagina falar sobre inovação, e sustentabilidade, governança... na minha concepção é algo que está distante da universidade.
E8: A gente está caminhando pra que a inovação seja uma das responsáveis pela sustentabilidade da universidade. Quando eu digo sustentabilidade eu digo os três pilares – econômico, social e o ambiental. Porque hoje nós trabalhamos com inovação, com tecnologia, trabalhamos com startups que são empresas nascentes na área de tecnologia, que buscam soluções econômicos, sociais e ambientais.
E8: A universidade ela tem capital intelectual imenso, e se ela colocar isso para a sociedade, em prol da sociedade, como deve ser, mas também recebendo, royalties pra isso, pra criar condições de trabalhar o seu custeio, ser sustentável, é importante. (...) muita das soluções que passam pela nossa agência têm tudo a ver com a sustentabilidade, ambiental, tudo. Então a gente tem muitas empresas aqui incubadas na parte de agronomia que trabalham esta parte da sustentabilidade ambiental o tempo inteiro. A gente tem bioinseticidas, tem a parte de nanotecnologia, tudo isso é sustentabilidade ambiental, trabalho com alimentos. A inovação ela passa por isso. Eu acho que o caminho pra universidade chegar à sustentabilidade passa pela inovação.

De forma geral, o relato dos gestores aponta que, embora a UEL tenha destaque frente a outras instituições de ensino superior em relação à inovação, a universidade ainda precisa fortalecer sua atuação no âmbito da sustentabilidade. Além disso, a AINTEC (a agência de inovação da UEL) é percebida pelos entrevistados como a principal promotora da inovação na universidade.

Para o entrevistado E1, ainda que a inovação não esteja explicitamente vinculada a propósitos de sustentabilidade, as atividades da AINTEC seguem uma lógica orientada neste sentido. Já para o entrevistado E4, para que a universidade possa conquistar uma posição de liderança frente aos desafios da sustentabilidade, é preciso mais ousadia.

> A gente tem a AINTEC, a gente tem as incubadoras, a gente tem empresas juniores, tem a AINTEC que é de desenvolvimento tecnológico, e a gente já tem desenvolvido algumas patentes, então isso eu acho que é inovação, no caso da inovação tecnológica. Em relação à liderança na sustentabilidade, eu penso que teríamos que ser mais ousados, sabe, não ficar muito na defensiva, ser muito mais proativos. (...) a UEL é uma universidade consolidada, ela é respeitada, ela cientificamente, e academicamente é muito respeitada, mas eu acho que liderança em sustentabilidade não tem, eu acho que ela ainda tem muito por fazer. Mas está caminhando, não quer dizer que ela está parada. Mas é que são passos lentos né...

As considerações do entrevistado E4 sugerem que o processo decisório que orienta a inovação na universidade não é capaz, ainda, de vislumbrar trajetórias diante dos desafios da sustentabilidade, embora tenha condições técnicas e acadêmicas para isto.

O entrevistado E3 expõe a relevância da inovação na universidade. Para o gestor, as iniciativas devem permear a universidade como um todo e zelar pela criatividade, responsabilidade ética e alinhar competências pedagógicas.

> Esse próprio organismo, a AINTEC, que propiciou um treinamento sobre inovação para professores, que eu achei bastante relevante, em parceria com o SEBRAE, foi feito um grande projeto de capacitação com professores voluntários de vários cursos, física, engenharia, história, geografia, ciências sociais e assim por diante, jornalistas, médicos, que se interessavam em discutir inovação com seus alunos mas que sentiam que precisavam aprender mais sobre isso. Então o SEBRAE, e a AINTEC nos ajudaram a montar esse projeto. Hoje este projeto está numa fase já secundária, já houve o

> curso e agora está numa fase de avaliação sobre o que os professores estão fazendo nas suas ementas com suas disciplinas, como é que eles estão repassando esses conteúdos para os alunos, nas diversas disciplinas, então são iniciativas que podem ser multiplicadas, eu acho que está no top five sem dúvida nenhuma, junto com a criatividade, a responsabilidade ética, junto com a competência didático-pedagógica, acho que a inovação está no topo ali, eu acho que é super importante e as pessoas têm clareza disso.

O relato do entrevistado E3 também chama atenção pelo aspecto relacional que vislumbra proposições sobre inovação na universidade. Práticas em parceria com outras instituições, o diálogo com diferentes áreas e metodologias que oportunizem a multiplicação do conhecimento são avaliados pelo gestor como oportunidades para o fortalecimento da inovação na UEL.

O problema da integração da inovação na UEL, tanto em relação à academia como à administração, é apresentado pelo entrevistado E7, para quem a inovação é pouco considerada:

> Eu confesso pra você que a universidade não pensa nisso, talvez uma meia dúzia de pesquisadores, que entenda um pouco mais sobre isso, porque o setor acadêmico de uma maneira geral ele não pensa nisso, o administrativo também pensa pouco, não pensa em inovação para a sustentabilidade, eu acho que não, eu não sei se estou sendo exagerada mas, de uma maneira geral, uma grande maioria não pensa. (...) Então ainda falta conhecimento sobre muita coisa, uma coisa básica que nem essa, as pessoas não entende, você imagina falar sobre inovação, e sustentabilidade, governança... na minha concepção é algo que está distante da universidade.

Já o entrevistado E8 apresenta em seu relato uma perspectiva que vincula a inovação à sustentabilidade enquanto propósito da AINTEC:

> A gente está caminhando pra que a inovação seja uma das responsáveis pela sustentabilidade da universidade. Quando eu digo sustentabilidade eu digo os três pilares – econômico, social e o ambiental. Porque hoje nós trabalhamos com inovação, com tecnologia, trabalhamos com startups que são empresas nascentes na área de tecnologia, que buscam soluções econômicos, sociais e ambientais.

O gestor parece encontrar no tema “inovação” o caminho que conduziria a novas trajetórias alinhadas com premissas da sustentabilidade. Segundo este entendimento, a inovação participa do sentido conferido à sustentabilidade na

medida em que oportunizaria o desenvolvimento de soluções aos desafios que envolvem a sustentabilidade e, além disso, contribuiria para a geração de recursos financeiros a partir dos royalties.

> A universidade ela tem capital intelectual imenso, e se ela colocar isso para a sociedade, em prol da sociedade, como deve ser, mas também recebendo, royalties pra isso, pra criar condições de trabalhar o seu custeio, ser sustentável, é importante. (...) muita das soluções que passam pela nossa agência têm tudo a ver com a sustentabilidade, ambiental, tudo. Então a gente tem muitas empresas aqui incubadas na parte de agronomia que trabalham esta parte da sustentabilidade ambiental o tempo inteiro. A gente tem bioinseticidas, tem a parte de nanotecnologia, tudo isso é sustentabilidade ambiental, trabalho com alimentos. A inovação ela passa por isso. Eu acho que o caminho pra universidade chegar à sustentabilidade passa pela inovação.

O relato do gestor evidencia um sentido que vincula, ainda, inovação e sustentabilidade junto aos propósitos de uma universidade. Para ele, é responsabilidade da universidade devolver para a sociedade o conhecimento que é gerado na instituição – e isto se daria por meio de inovações e a consequente proteção intelectual, que geraria recursos financeiros na forma de royalties. Tal perspectiva é relatada tanto pelo entrevistado E1 como E8 – ambos esclarecem que, em 2018, a universidade contou com o primeiro repasse de royalties e isto tem contribuído para que a inovação possa ser pensada no âmbito da sustentabilidade.

Quadro 28 - Narrativa organizacional – Critério Inovação

Narrativa Organizacional
Quanto à inovação, embora acreditamos que a UEL tenha destaque frente a outras instituições de ensino superior, consideramos que a universidade ainda precisa fortalecer sua atuação no âmbito da sustentabilidade. Alguns de nós ainda não conseguem perceber que existe inovação na universidade, talvez precisamos mesmo de uma atenção maior nessa questão, promovendo a inovação tanto na academia como na administração da universidade. A AINTEC, nossa agência de inovação, é a principal promotora da inovação na instituição. No entanto, não podemos considerar que somos lideranças em inovação no âmbito da sustentabilidade, teríamos que ser mais ousados, ser muito mais proativos. A UEL é uma universidade consolidada, respeitada, tanto cientificamente quanto academicamente. Acreditamos que o caminho a ser perseguido deva permear a inovação na universidade como um todo, zelar pela criatividade, responsabilidade ética e alinhar competências pedagógicas. Temos que pensar em buscar parcerias, promover o diálogo com diferentes áreas e trabalhar com metodologias que oportunizem a multiplicação do conhecimento. Estamos trabalhando para que a inovação seja uma das responsáveis pela sustentabilidade da universidade, para que os aspectos ambiental, social e econômico sejam de fato considerados em nossas práticas de inovação. Hoje nós trabalhamos com inovação, com tecnologia, com startups, que são empresas nascentes na área de tecnologia, que buscam soluções econômicos, sociais e ambientais. É responsabilidade da universidade devolver para a sociedade o conhecimento que é gerado na instituição – e isto se daria por meio de inovações e a consequente proteção intelectual que geraria recursos financeiros na forma de patentes. Assim, o caminho para a universidade

chegar à sustentabilidade passaria pela inovação.

Para Alghamdi e Jonge (2017), a avaliação da inovação em uma instituição de ensino diz respeito às soluções inovadoras que orientam e sustentam os desafios da sustentabilidade, e que mostre a liderança na sustentabilidade sobre este aspecto.

Em relação à categoria inovação, a análise da narrativa organizacional permite identificar os seguintes aspectos:

- A inovação não é percebida, de forma geral, como prática que orienta os desafios da sustentabilidade na universidade. Existe a percepção de que seria preciso fortalecer este aspecto para que isto se torne realidade;
- A AINTEC é entendida como a principal promotora da inovação na instituição;
- A UEL é vista como instituição capaz de lidar com os desafios da sustentabilidade no âmbito da inovação, haja vista sua competência no âmbito científico e acadêmico;
- Percepção de que a inovação deva permear a universidade como um todo – tanto no âmbito da academia quanto da administração da universidade;
- Aspectos como criatividade, responsabilidade ética, competências pedagógicas e metodologias que possibilitem a multiplicação de práticas e conhecimentos, parcerias e diálogo entre diferentes disciplinas são noções que participam do sentido atribuído à inovação no âmbito da sustentabilidade;
- Noção de que por meio da inovação avanços na sustentabilidade seriam possíveis, uma vez que, além de soluções capazes de integrar as perspectivas ambiental, social e econômica, as inovações gerariam recursos financeiros na forma de patentes, o que contribuiria para a sustentabilidade da universidade.

A análise na narrativa organizacional permite a vinculação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária. Neste sentido, é declarado explicitamente que os três pilares não são considerados de fato no âmbito da inovação, não existe uma política norteadora neste sentido. De acordo com Munck (2015), neste caso, soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se

não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. De fato, a análise da narrativa organizacional deixa clara que a trajetória assumida até então pela universidade não considerou a inovação como prática indutora capaz de indicar caminhos para a sustentabilidade. É como se o conceito de sustentabilidade participasse da própria lógica de mercado, que induziria o desenvolvimento de soluções para o atendimento desta demanda. A universidade, neste sentido, segue uma lógica de dependência de trajetória e não de criadora de caminhos. Por seu turno, parece mesmo emergir, ao acaso, uma proposição plausível, embora utilitarista: a prática da inovação gerando recursos na forma de patentes contribuiria para a sustentabilidade financeira da universidade.

4.4 Síntese da Análise: Os Impactos do Sentido Atribuído à Sustentabilidade

Com o propósito de atender ao último objetivo específico da dissertação, esta seção busca refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade em resultados almejados nesse contexto.

A lógica decisória predominante na Universidade Estadual de Londrina combina a abordagem extremista econômica com a perspectiva decisória evolucionária. Ainda que o sentido conferido à sustentabilidade na organização perpasse o compromisso da universidade com a gestão dos recursos públicos e o consequente cumprimento de sua responsabilidade social, parece coexistir um entendimento de que a universidade não pode ser sustentável já que a questão financeira acaba por inibir uma reflexão a respeito dos outros dois pilares, o social e o ambiental.

Para Cavenaghi (2016), este tipo de tipo combinação não pode ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, uma vez que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares - o econômico; além disso, reforçam-se as decisões tomadas anteriormente, sem cogitar uma mudança de sentido.

No caso da UEL, tal sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade implica a concentração de um esforço organizacional desconexo das perspectivas de sustentabilidade em instituições de ensino superior públicas, já que não oferece caminhos plausíveis e legitimados pela comunidade acadêmica para o enfrentamento dos problemas econômicos, sociais e ambientais da sociedade. Não obtendo o engajamento dos diferentes públicos, a organização não

consegue vislumbrar novos sentidos que indicariam mudanças necessárias diante dos desafios que envolvem a sustentabilidade. Diante disso, por não conseguir assumir a liderança no campo da sustentabilidade, conflitos junto à opinião pública poderão acontecer - justamente por não haver um entendimento claro por parte da sociedade sobre a relevância da instituição.

Além disso, a falta de alinhamento entre os gestores sobre o que entendem por curto, médio e longo prazos compromete a consistência e relevância das decisões tomadas, uma vez que os pilares da sustentabilidade exigem considerar diferentes escalas de tempo. Como salienta Munck (2015), considerar a sustentabilidade em contexto organizacional exigiria um novo sentido, amplo e capaz de integrar as particulares dimensões do tempo inerentes aos pilares da sustentabilidade no processo decisório.

A comparação entre a lógica decisória predominante da instituição e os critérios de avaliação do desempenho em universidades, tomando como campo empírico a Universidade Estadual de Londrina, confirma a proposição do *framework* de Munck (2015) em relação à combinação da abordagem extremista econômica com a perspectiva decisória evolucionária. Assim, ao analisar a universidade em relação às categorias gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação, a lógica decisória predominante também se faz presente nas narrativas. É como se os relatos sobre cada uma das categorias dissessem respeito às próprias implicações de um processo decisório predominante econômico e evolucionário.

Assim, enquanto o *framework* proposto por Munck (2015) conduziu a análise das narrativas em curso, o quadro proposto por Cavenaghi (2016) acerca da combinação entre abordagens e perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações conduziu a explicitação dos possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade em resultados almejados nesse contexto.

Na sequência são apresentados os quadros que sintetizam os possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade, considerando a lógica decisória predominante da instituição e os critérios de avaliação de desempenho da sustentabilidade em instituições de ensino superior - gestão, academia, engajamento, meio ambiente e inovação.

Quadro 29 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Gestão

Considerações sobre a Narrativa Organizacional	Impactos no que diz respeito a busca da sustentabildiade
Noção de que trajetórias em consonância com os princípios da sustentabilidade resultariam não do protagonismo da instituição em apontar caminhos plausíveis para a sociedade, mas o inverso: "a própria sociedade vai pressionando esta mudança interna." Não há processos plausíveis de planejamento que estimulem a avaliação e reflexão da trajetória assumida e, portanto, a produção de sentidos numa perspectiva sustentável. Ausência de compromissos explícitos, declarações e políticas que possam orientar a sustentabilidade; gestão não considera de forma integrada e consistente o planejamento, a coordenação e a avaliação das ações de sustentabilidade; a falta de autonomia e a dependência de recursos são interpretados como obstáculos à sustentabilidade; numa análise de *trade-offs*, o ensino tem prioridade sobre a pesquisa e a extensão e o econômico é aspecto da sustentabilidade mais vulnerável que compromete o desempenho dos outros dois aspectos, ambiental e social. A análise das narrativas sugere a noção de que trajetórias alinhadas com a sustentabilidade dependeriam de fatores externos à organização, o que coloca a UEL na contramão de ser "um farol" da sociedade. Não se trata, portanto, de um processo relacional em que diferentes agentes constroem sentidos que orientariam a sustentabilidade, mas fatores externos conduzindo a universidade em ações incrementais que suportam condicionamentos externos.	A ausência de compromissos explícitos, declarações e/ou políticas que possam orientar a sustentabilidade implica a falta de um direcionamento institucional que oriente as lideranças para a mobilização e a consequente promulgação de propostas e ações que considerem a sustentabilidade na universidade como um todo, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão. A falta de processos que possibilitem o planejamento, a coordenação e a avaliação da sustentabilidade de forma integrada tem implicações diretas para a sustentabilidade da universidade na medida em que dificulta a reflexão e a consequente discussão interdisciplinar da trajetória assumida, considerando *trade-offs* em diferentes escalas de tempo. A falta de tais dispositivos gerenciais faz com que não haja uma discussão em nível organizacional sobre o papel da universidade frente aos desafios da sustentabilidade, e isto repercute no próprio significado conferido à sustentabilidade e, portanto, nos processos de tomadas de decisão. Não havendo discussões e reflexões sobre as implicações das decisões em relação aos três pilares da sustentabilidade, não há mudanças de sentido quando necessário, tanto que a dependência de recursos é interpretada como obstáculo à sustentabilidade, quando poderia ser entendida como a própria indutora.

*combinação entre as abordagens para a sustentabilidade em contexto organizacional e perspectivas decisórias para a sustentabilidade, a partir do quadro proposto por Cavenaghi (2016).
Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 30 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Academia

Considerações sobre a Narrativa Organizacional	Impactos no que diz respeito à busca da sustentabildiade
A narrativa organizacional sugere a vinculação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária, com alguns aspectos referentes à perspectiva relacional. Os gestores percebem as relações entre os pilares econômico, social e ambiental e o papel da universidade neste sentido, mas o aspecto econômico prevalece sobre os demais. A perspectiva relacional se configura na medida em que os gestores percebem a importância da integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão no cumprimento dos objetivos organizacionais e na importância conferida à indissociabilidade no que tange à sustentabilidade, além da forma como significam a internacionalização da universidade. No entanto, tais entendimentos são confrontados por decisões que seguem uma orientação predominante evolucionária – as decisões são	A combinação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária não pode ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares - o econômico. No entanto, como apresenta traços da perspectiva relacional, existe a possibilidade de relativos avanços em relação à busca da sustentabilidade, caso haja um esforço organizacional no sentido de vencer barreiras que inibem a articulação de diferentes agentes na construção de redes com o intuito de buscar a sustentabilidade. Para avançar, a universidade precisa criar novos sentidos para lidar com as condições econômicas internas de curto e médio prazos que inibem a promulgação de novas trajetórias. Esta combinação, a caminho de uma perspectiva decisória relacional, torna o processo muito mais evoluído e traz grandes avanços – o que iria ao encontro da relevância

endereças a partir de um processo de *sensemaking* que considera perspectivas econômicas internas de curto e médio prazos que inibem a promulgação de novas trajetórias, haja vista que condições financeiras e a dependência de recursos são significados pelos gestores como questões limitadoras. Quanto à educação formal, a inserção da sustentabilidade nos currículos depende do entendimento dos colegiados de cursos. A educação informal pode ser notada pela existência de grupos de discussão sobre a temática - tais iniciativas são pontuais e não são integradas por meio de incentivos ou valorizações institucionais que possibilitem sua perenidade. A internacionalização é um processo institucional em que os gestores encontram relações diretas com a sustentabilidade.	da universidade para a sociedade no contexto da sustentabilidade. Salienta-se que a falta de uma política global de sustentabilidade acaba por inibir práticas efetivamente integradoras entre o ensino, a pesquisa e extensão. E isto, por sua vez, tem implicações diretas na formação de profissionais com perfil alinhado com as premissas da sustentabilidade.

*combinação entre as abordagens para a sustentabilidade em contexto organizacional e perspectivas decisórias para a sustentabilidade a partir do quadro proposto por Cavenaghi (2016).
Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 31 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Meio Ambiente

Considerações sobre a Narrativa Organizacional	Impactos no que diz respeito à busca da sustentabildiade
Abordagem extremista econômica x evolucionária: os gestores evidenciam o entendimento das inter-relações entre os três pilares na medida em que situam a questão ambiental com a possibilidade de reduzir despesas e gerar energia para a manutenção da universidade, considerando a articulação junto à academia e o cumprimento de sua responsabilidade social. No entanto, práticas ambientais não são consideradas a partir de uma reflexão que considere as implicações espaço-temporais, e as condições financeiras parecem inibir práticas neste sentido. A perspectiva decisória evolucionária se faz presente quando se considera a sustentabilidade ambiental do campus - mudanças de trajetória seriam inibidas pela falta de recursos da universidade ou dependência financeira do governo estadual. Os gestores compartilham da visão de que práticas ambientais deveriam ser tratadas de forma ampla, considerando o engajamento de toda a comunidade acadêmica. O Projeto de Energia Fotovoltaica é significado como iniciativa isolada por ter sido financiado por um agente externo, e não como um esforço coletivo em rede de agentes capazes de vislumbrar novos sentidos para a problemática ambiental. O Programa Recicla UEL não atende aos anseios dos gestores quanto a mudanças de atitudes e comportamentos e ao gerenciamento de resíduos perigosos. Os gestores compartilham do entendimento de que seria necessário pensar e promulgar ações a partir do conceito de *living lab*. A falta de uma politica ambiental é percebida como um reflexo da falta de engajamento institucional quanto ao gerenciamento ambiental do campus. Percepção sobre a necessidade de reflexão do processo decisório, para que os aspectos temporal e relacional sejam considerados em relação às práticas ambientais, combinando tecnologias e processos de gerenciamento que possibilitem maior eficácia e	Embora os gestores compartilham de um entendimento integrador dos três pilares da sustentabilidade, a perspectiva decisória evolucionária implica a não promulgação de trajetórias em consonância com seus ideiais. Como não há mudanças de sentido quando necessário, as decisões acabam por seguir os paradigmas vigentes quanto à forma como a universidade deva ser gerenciada. Não há uma contextualização maior nas instâncias superiores que considere as implicações das decisões tomadas em relação ao contexto da sustentabilidade. A falta de uma política de sustentabilidade, liderança e comprometimento público explicito da universidade no tange ao engajamento para a questão ambiental implica a desconexão das iniciativas e a falta de um projeto único que possibilite a integração da temática ambiental entre o ensino, a pesquisa e extensão. A percepção de que mudanças de trajetória seriam inibidas pela falta de recursos da universidade ou dependência financeira do governo estadual acaba por legitimar práticas já consagradas de como gerir a universidade, ainda que essas práticas se mostrem incompatíveis diante dos problemas que envolvem a sustentabilidade ambiental. Nesta abordagem decisória, mudanças acontecem de forma incremental, o que distancia a universidade de decisões que considerem o aspecto temporal e, assim, a relevância das promulgações relativas às ações ambientais.

profundidade dos programas.	

*combinação entre as abordagens para a sustentabilidade em contexto organizacional e perspectivas decisórias para a sustentabilidade a partir do quadro proposto por Cavenaghi (2016).
Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 32 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Engajamento

Considerações sobre a Narrativa Organizacional	Impactos no que diz respeito à busca da sustentabildiade
A análise da narrativa aponta para uma perspectiva decisória evolucionária. No entanto, embora a perspectiva decisória se aproxime mais da evolucionária, uma vez que a análise da categoria "engajamento" retifica este entendimento na medida em que a trajetória assumida parece depender das condições anteriores e de conceitos pré-concebidos, a forma como os gestores significam o processo decisório chama a atenção pelo caráter relacional com o qual creditam seus anseios quanto à sustentabilidade. Parece haver uma inclinação em pensar o processo decisório a partir de uma perspectiva relacional, em que o engajamento da comunidade acadêmica representaria um sentido plausível capaz orientar a sustentabilidade da universidade. A perspectiva relacional não se concretiza uma vez que o engajamento junto a diferentes públicos não possibilita uma discussão acurada e capaz de trazer novos sentidos para a organização diante das premissas da sustentabilidade. Na visão dos gestores, falta maior conhecimento dos membros dos conselhos sobre o papel que deveriam exercer para que haja, de fato, representatividade. Há a percepção de que não existe uma participação efetiva dos discentes que possibilite o acúmulo de discussões políticas e envolvimento na vida acadêmica no que tange a noção de longo prazo para a universidade; o engajamento dos técnicos administrativos reside em questões salariais e demais situações que afetariam no seu dia-a-dia; sobre os docentes há a percepção de que a pressão em termos de produção pelos órgãos externos, e pelo processo de avaliação rígido, faz com que se individualizem já que devem pensar no desenvolvimento de sua própria carreira, e isto implica diretamente no seu engajamento com questões coletivas.	A combinação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária não ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares- o econômico. Não existe uma mudança de sentido quando necessário. No caso da UEL, a estrutura colegiada favorece o direcionamento para uma abordagem relacional, a qual traria relativos avanços em relação à busca da sustentabilidade. Pode-se considerar que a falta de engajamento dos diferentes públicos em relação a sustentabilidade está atrelada justamente às características de um processo decisório marcadamente evolucionário, em que o sentido não é revigorado pela articulação dos diferentes agentes envolvidos. Um caminho em direção ao engajamento para a sustentabilidade passaria por um processo de ruptura capaz de colocar em xeque interesses individuais ou partidários à favor de um processo de sociabilização marcado por valores coletivos e solidários. Uma mudança de sentido passaria pela explicitação das implicações das decisões tomadas em relação à curto, médio e longo prazos, com vistas a encontrar caminhos plausíveis para a sustentabilidade da universidade e o comprometimento de diferentes atores. No entanto, se não há comprometimento explícito dos órgãos superior quanto a sustentabilidade, o engajamento de diferentes públicos poderá ficar comprometido.

*combinação entre as abordagens para a sustentabilidade em contexto organizacional e perspectivas decisórias para a sustentabilidade, a partir do quadro proposto por Cavenaghi (2016).
Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 33 - Possíveis impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina – Critério Inovação

Considerações sobre a Narrativa Organizacional	Impactos no que diz respeito à busca da sustentabildiade
A análise da narrativa organizacional permite a vinculação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária. É declarado explicitamente que os três pilares não são considerados de fato no âmbito da inovação, não existe uma política norteadora neste sentido. Os gestores conferem significativa relevância à sustentabilidade, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores e das condições financeiras. A trajetória assumida até então pela universidade não considerou a inovação como prática indutora capaz de indicar caminhos para a sustentabilidade, embora a universidade seja percebida com competências para tanto. Há a percepção de que a inovação deva permear a universidade como um todo – tanto no âmbito da academia quanto da administração da universidade e aspectos como criatividade, responsabilidade ética, competências pedagógicas e metodologias que possibilitem a multiplicação de práticas e conhecimentos, parcerias e diálogo entre diferentes disciplinas são noções que participam do sentido atribuído à inovação no âmbito da sustentabilidade. Parece emergir, ao acaso, uma proposição plausível, embora utilitarista: a prática da inovação gerando recursos na forma de patentes contribuiria para a sustentabilidade financeira da universidade.	A combinação entre a abordagem extremista econômica e a perspectiva decisória evolucionária não pode ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares - o econômico. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. A implicação de um processo decisório marcadamente evolucionário dificulta que a inovação seja orientada em consonância com as premissas da sustentabilidade justamente por não promover um debate acurado junto a diferentes atores, considerando necessidades atuais e futuras as implicações das soluções tecnológicas para os médio e longo prazos.

*combinação entre as abordagens para a sustentabilidade em contexto organizacional e perspectivas decisórias para a sustentabilidade, a partir do quadro proposto por Cavenaghi (2016).
Fonte: Elaborado pelo autor

A comparação entre a lógica decisória predominante da instituição com os critérios de avaliação de desempenho também permite considerar que, no caso da UEL, a lógica decisória predominante tem impacto direto nos critérios de avaliação investigados. Assim, ainda que o critério “academia” e “engajamento” apresentem traços da perspectiva relacional, a perspectiva evolucionária se sobrepõe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada considerando os principais aspectos que norteiam o processo decisório referente à sustentabilidade organizacional e suas interfaces com instituições de ensino superior. O estudo partiu da problematização das implicações da lógica decisória referente à sustentabilidade nas universidades, tendo como campo empírico a Universidade Estadual de Londrina. A questão norteadora da pesquisa residiu em compreender, portanto, “como o sentido referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina impacta nos resultados almejados nesse contexto?”.

A pesquisa documental permitiu identificar o contexto da sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina, o qual foi apresentado considerando os pilares econômico, ambiental e social da organização. Sobre o aspecto econômico, ficou evidente a problemática das limitações orçamentárias, em que os documentos pesquisados enfatizam que a universidade depara-se com orçamentos em montantes insuficientes em relação às necessidades por falta de mecanismos oficiais de fontes de financiamento para a educação superior. No que tange ao aspecto ambiental, os documentos conferem importância sobre o tema enfatizando o papel da universidade, que deveria buscar “internamente atuar como exemplo no trato das questões ambientais”(PDI, p. 116). Sobre o pilar social, são apresentados ações e programas institucionais os quais buscariam superar as desigualdades, afirmar a diversidade, promover o desenvolvimento e avançar nos direitos à garantia da equidade. Tais informações possibilitaram a apreensão de questões fundamentalmente relevantes para o encaminhamento das entrevistas em profundidade.

Para identificar a abordagem e as atuais perspectivas decisórias sobre a sustentabilidade que predominam na organização foi analisada a narrativa organizacional desenvolvida a partir dos relatos dos entrevistados. Com isso, foi possível identificar que a lógica decisória predominante na Universidade Estadual de Londrina combina a abordagem extremista econômica com a perspectiva evolucionária.

A análise de narrativas também possibilitou identificar como os critérios de avaliação de desempenho em universidades são considerados nas práticas da Universidade Estadual Londrina. A comparação entre a lógica decisória

predominante da instituição com os critérios de avaliação do desempenho em universidades confirmam as considerações do *framework* proposto por Munck (2015) em relação à combinação da abordagem extremista econômica com a perspectiva decisória evolucionária. Ao analisar a universidade em relação às categorias gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação, a lógica decisória predominante também se faz presente nas narrativas. É como se os relatos sobre cada uma das categorias dissessem respeito às próprias implicações de um processo decisório predominante extremista econômico e evolucionário.

Este encaminhamento possibilitiu refletir sobre os impactos do sentido atribuído à sustentabilidade em resultados almejados nesse contexto. A reflexão foi realizada, considerando as implicações da abordagem e da perspectiva decisória predominante, o que foi possível por meio da utilização das proposições de Cavenaghi (2016). De fato, as proposições da autora serviram de ponto de partida para identificar as possíveis implicações que se têm ao adotar ou difundir determinadas abordagens e perspectivas decisórias. No caso deste estudo, as implicações identificadas conduziram ao delineamento dos impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina, respondendo, assim, ao problema da pesquisa.

Para a Universidade Estadual de Londrina, tais impactos corresponderiam ao não cumprimento de objetivos almejados e apresentados quanto ao contexto da sustentabililidade da organização, considerando pois, os apontamentos descritos acerca dos pilares econômico, social e ambiental. Como exposto anteriormente, a declaração da missão da UEL evidencia, por exemplo, um posicionamento orientado pelo compromisso com a gestão democrática (o que aponta para um processo decisório influenciado pela participação da sociedade) e comprometimento com o desenvolvimento e a transformação social, política e cultural, bem como a orientação por valores éticos de liberdade, igualdade e justiça social.

Assim, o sentido atribuído à sustentabilidade implica na concentração de um esforço organizacional desconexo em relação às perspectivas de sustentabilidade propostas para Instituições de Ensino Superior Públicas, pois um sentido extremista econômico/evolucionário não oferece caminhos plausíveis e legítimos para o enfrentamento dos problemas econômicos, sociais e ambientais que afligem a sociedade. Esse sentido também não incita a organização à revisão dos rumos tomados. A dependência de recursos do Estado e as limitações orçamentárias são

significadas como possíveis justificativas para esta lógica, quando poderiam também ser entendidas como impulsionadoras de novos sentidos. Mas, para isso, deveria preponderar uma abordagem integrativa/temporal.

Ressalta-se que, por não conseguir assumir a liderança no campo da sustentabilidade, conflitos junto à opinião pública poderão acontecer - justamente por não haver um entendimento claro por parte da sociedade sobre a relevância da instituição.

Além disso, a falta de alinhamento entre os gestores sobre o que entendem por curto, médio e longo prazos compromete a consistência e relevância das decisões tomadas, uma vez que os pilares da sustentabilidade exigem considerar diferentes escalas de tempo.

Com isto salientam-se as contribuições empíricas e teóricas oportunizadas pelo presente trabalho. Tais contribuições residem nos apontamentos descritos na pesquisa em relação aos impactos do sentido atribuído à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina no âmbito da gestão, academia, engajamento, meio ambiente e inovação. O delineamento dos impactos oferece à comunidade acadêmica condições para refletir sobre os rumos tomados e, possivelmente, almejar caminhos em direção à sustentabilidade. Como enfatiza Munck (2015, p. 532), “[…] a partir dos sentidos decisórios retratados em narrativas, emerge a possibilidade de compará-los, melhor compreendê-los, projetar efeitos e realizar as revisões necessárias conscientemente”.

Para a Universidade, assim, a pesquisa tem elevada possibilidade de gerar conhecimento para entender, prevenir ou aliviar problemas que envolvem a sustentabilidade do campus, oportunizando o bem-estar de alunos, servidores e demais públicos que envolvem a comunidade acadêmica.

A pesquisa ainda contribui socialmente ao permitir a transparência para a comunidade em geral no que tange às percepções dos dirigentes da Universidade Estadual de Londrina em relação ao processo decisório que orienta a gestão da organização. Por seu turno, a dissertação poderá contribuir para com outras universidades fornecendo *insights* sobre a prática da sustentabilidade em instituições de ensino superior.

Uma limitação identificada na pesquisa diz respeito à delimitação dos respondentes, em que se optou por selecionar gestores que, predominantemente, estiveram em cargos diretivos na gestão de 2014 a 2018. O que pesou nesta

delimitação foi que estes servidores foram os principais envolvidos na elaboração dos documentos institucionais considerados nesta pesquisa (PDI e PEI). Assim, uma análise comparativa considerando os dirigentes da próxima gestão permitiria identificar mudanças ou novas perspectivas do processo decisório, o que, num certo sentido, contribuiria para compreender como os impactos apontados nesta pesquisa se fizeram presente.

REFERÊNCIAS

ALGHAMDI, N.; HEIJER, A. Den; JONGE, H. de. Assessment tools' indicators for sustainability in universities: an analytical overview. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. N. 18 1, p. 84-115, 2017.

ANDRADE, L. F. S.; PAIVA, A. L.; ALCÂNTARA, V. C.; BRITO, M. J. Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 15, n. 1, p. 6-26, 2016.

CAMPOS, S. A. P.; PEDROZO, E. A. Criação de sentido através da prática da estratégia: a responsabilidade social corporativa como um processo contínuo e compartilhado. *Reuna*, v. 20, n. 1, p. 73-98, 2015.

CAVENAGHI, L. M. S. *Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional*. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

CHALKLEY, B. Education for sustainable development: continuation. *Journal of Geography in Higher Education*, v. 30, n. 2, p. 235-236, 2006.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy –as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CLEMENT, R. W. The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*, n. 48, p. 255–264, 2005.

COOPER, L.; GORMAN, D. A. Holistic approach to embedding social responsibilityand sustainability in a university— fostering collaboration between researchers, students and operations. In: *Handbook of Sustainability Science and Research*, World Sustainability Series, 2018. p.177 – 192.

DAFT, R.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DEMO, P. *Pesquisa e informação qualitativa*: aportes metodológicos. São Paulo: Editora Papirus, 2001.

DONALDSON, T.; Preston, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, n. 20, p. 64-91,1995.

DOVERS, S. R. Sustainability: demands on policy. *Jornal of Public Policy*, v. 16, n. 3, p. 303-318, 1996.

DUARTE, J; BARROS, A. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2ª ed. São Paul: Atlas, 2008.

FERREIRA, M. A. *Maturidade em gestão ambiental e adoção de práticas de Green Supply Chain Management: proposta de um framework integrador à luz da análise*

de múltiplos casos em cadeia de alto impacto ambiental. 2014. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: file:///C:/Users/Tiago/Downloads/MarcoAFerreira_Corrigida.pdf Acesso em: 20 jan. 2018.

FESTINGER, L. *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREEMAN, R. E. *Strategic management*: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GODOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R; BARBOSA DA SILVA, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: University Press, 2010.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, n. 1, p. 53–73, 1991.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Strategy as practice*: research directions and resources. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

LÉLÉ, S. M. Sustainable development. a critical review. In: *Energy & Resources Groups*. University of California, Berkeley, 1991.

LINS, C.; ZYLBERSTAJN, D. *Sustentabilidade e geração de valor*: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LITTLEDYKE, M.; MANOLAS, E.; LITTLEDYKE, R. A. A systems approach to education for sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education,* v.14, n. 4, p. 367-383, 2013.

Lukman, R.; Glavic, P. What are the key elements of a sustainable university? *Clean Technologies and Environmental Policy*, v. 9, n. 2, p. 103-114, 2007.

KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization Environment*, v. 26, n. 7, 2013.

MAITLIS, S. The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 1, p. 21-449, 2005.

MAITLIS, S; CRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n.1, p. 57-125,

dez./2014. Disponível em: <http://annals.aom.org/content/8/1/57>. Acesso em: 16 fev. 2018

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allynand Bacon, 1998.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J; BARROS, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2ª ed. São Paul: Atlas, 2008.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. B.; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. *Interações*, v. 13, n. 1, p. 105-122, 2012.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. *Organizações & Sociedade*, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations*: a resource dependence perspective. New York, NY, Harper and Row, 1978.

PIERRI, N. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo suntentable. In: PIERRI, N.; FOLADORI, G. (Eds.) *Sustentabilidade*? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable. Montevideo: Trabajo y Capital, 2001.

ROWE, A. L. Education for sustainability: developing MBA students' critical reflective and action learning in their work context. *Review of Business Research*, v. 10, n. 2, p.145-149, 2010.

SEGHEZZO, L. The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, v.18, n.4, p. 539-556, 2009.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization Environment*, v. 26, n. 7, 2013.

STEAD, W.; STEAD, J. *Management for a small planet*: strategic decision making and the environment. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications ,1996.

THE TALLOIRES DECLARATION, 1990. Disponível em: <http://talloiresnetwork.tufts.edu/wpcontent/uploads/DeclarationinPortuguese.pdf.> Acesso em: 16 fev. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1994.

WEICK, K. E. Seven properties of sensemaking. In.: _____. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1995. p. 17-62.

WEICK, K. E.; SUITCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, p. 409-421, 2005.

WEICK, K. *Sensemaking in organizations*. Thousand. Oaks: Sage Publications, 1995.

_____. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979.

WIEK, A.; BERNSTEIN, M. J.; LAUBICHLER, M.; CANIGLIA, G.; MINTEER, B.; LANG, D. J. A global classroom for international sustainability education. *Creative Education*, v. 4, n. 4, p.19-28, 2013.

WRIGHT, T. S. A. Sustainability, internationalization and higher education. *New Directions for Teaching & Learning,* v. 2009, n. 118, p. 105-115, 2009.

WU, Y.-C. J.; SHEN, J-P. Higher education for sustainable development: a systematic review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 17 n. 5, p. 633-651, 2016.

APÊNDICES E ANEXO

APÊNDICE A - Roteiro da pesquisa

1. Como você avalia as decisões tomadas na universidade? Quais são os principais aspectos considerados e valorizados na formulação e promulgação das decisões?
2. Gostaria que contasse um pouco sobre as escolhas realizadas no passado em relação às suas continuidades ou descontinuidades.
3. Como você considera a participação de diferentes públicos nas decisões tomadas? (engajamento)
4. De que maneira o passado, o presente e o futuro são considerados nas decisões?
5. Gostaria que você falasse sobre sua visão em relação à sustentabilidade em âmbito geral e para as Universidades.
6. Existe uma base conceitual sobre sustentabilidade para orientar o processo decisório na organização? Qual?
7. No que se refere a sustentabilidade, quais são os principais aspectos considerados na UEL?
8. Qual a relevância de cada um dos pilares da sustentabilidade no processo de tomada decisão na UEL? (discorrer sobre o pilar econômico, o social e o ambiental)
9. Como é o processo de planejamento das ações de sustentabilidade (de quanto em quanto tempo, quem participa, avaliações sobre resultados...)?
10. Como os recursos são investidos e alocados em prol da sustentabilidade? Quais são os critérios de escolha (onde investir)?
11. Como é o processo de decisão de tomada de decisão quanto a escolha ou rejeição de projetos e ações para a sustentabilidade na UEL? Existem decisões específicas por pilares (ambiental, social e econômico)?
12. Como a instituição lida com os conflitos em relação a gestão orçamentária e a busca por resultados que leve em conta a sustentabilidade econômica, social e ambiental? Qual dos pilares seria priorizado se a organização tivesse que fazer escolhas?
13. Analisando a gestão da universidade como um todo, quais os aspectos mais importantes que contribuem para a sustentabilidade? (gestão)

14. Qual a relação entre a pesquisa, o ensino e a extensão e a busca pela sustentabilidade na UEL? (academia)
15. Como o meio ambiente é considerado nas práticas da organização? (meio ambiente)
16. De que maneira a inovação para a sustentabilidade da UEL é considerada na universidade? (inovação)

APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

“As implicações do sentido atribuído às lógicas decisórias referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina”

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) para participar da pesquisa **“As implicações do sentido atribuído às lógicas decisórias referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina”**, a ser realizada em na Universidade Estadual de Londrina**.** O objetivo da pesquisa é “analisar as implicações em relação às categorias gestão, academia, meio ambiente, engajamento e inovação do sentido atribuído às lógicas decisórias referente à sustentabilidade na Universidade Estadual de Londrina **”.** Sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma: conforme sua disponibilidade de local e horário, agendaremos uma entrevista a qual terá duração entre quarenta e cinco minutos a sessenta minutos. A partir de um roteiro, a entrevista será conduzida pela pesquisador e gravada em áudio para a posterior análise.

Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclarecemos, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Esclarecemos ainda, que você não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Os benefícios esperados são: (1) A pesquisa tem elevada possibilidade de gerar conhecimento para entender, prevenir ou aliviar problemas que envolvem a sustentabilidade do campus, oportunizando o bem-estar de alunos, servidores e demais públicos que envolvem a comunidade acadêmica; (2) A análise proposta torna-se um desafio profícuo para os estudos de *sensemaking*, isso porque

representa uma situação empírica sobre como essa teoria pode ser vislumbrada nas práticas gerenciais que orientam a sustentabilidade nas organizações;

Quanto aos riscos, a presente pesquisa não apresenta riscos para os participantes, já que todo o material coletado será mantido com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá nos contatar pelos seguintes endereços: Tiago Rodrigues Garcia, Rua Luis Lerco, 209 Apto 1003 Torre 03 / CEP: 86047-610 Londrina – PR, telefone (43) 9 9931 4935, e-mail tiagogarcia.rp@gmail.com . Ou, ainda você também poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao LABESC – Laboratório Escola, no Campus Universitário, telefone 3371-5455, e-mail: cep268@uel.br.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue à você.

Londrina, ___ de _____de 201_.

Tiago Rodrigues Garcia

Pesquisador Responsável

RG:: 8.319.606-8

Eu, _____,
tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica):_____

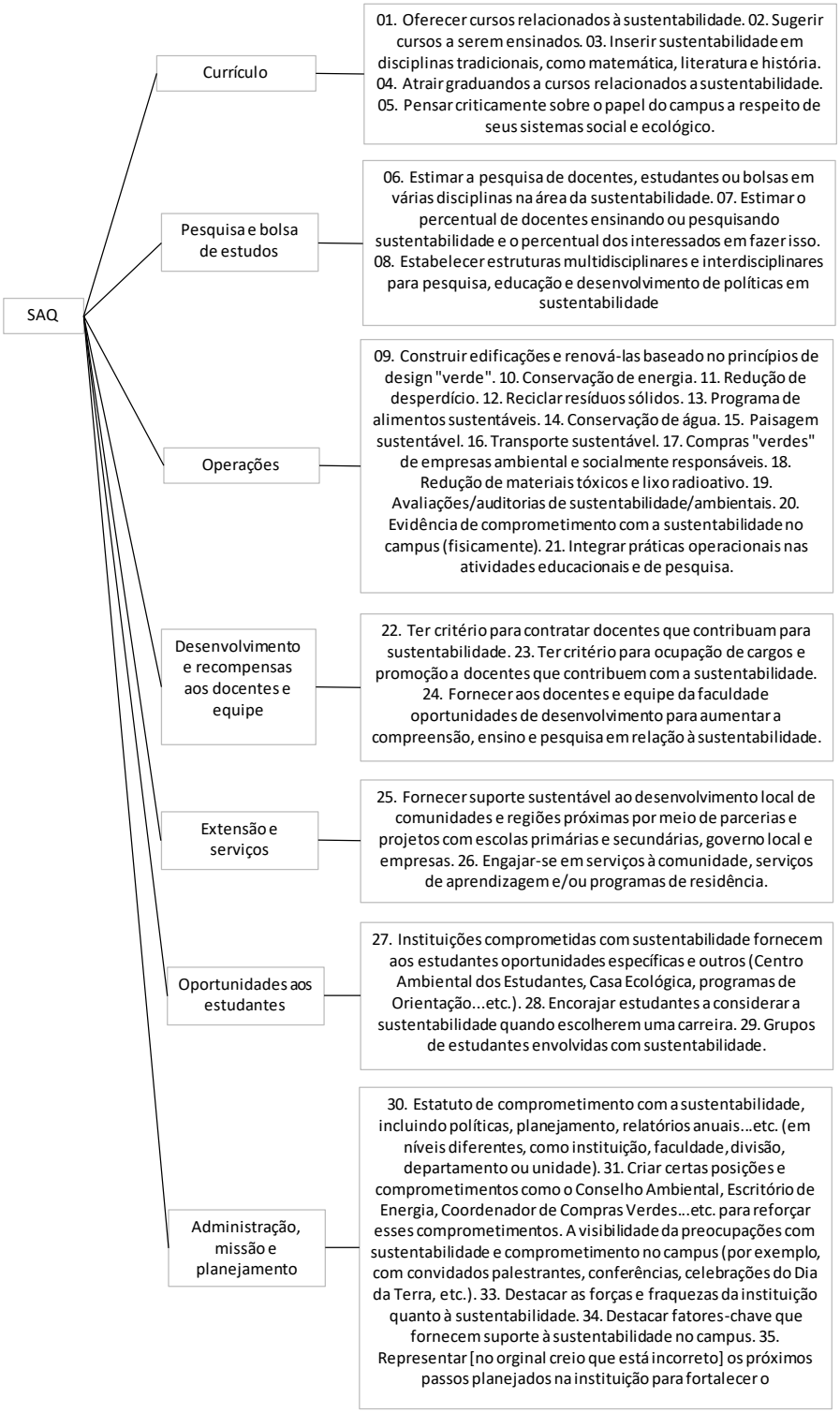
Data:_____

*Termo de Consentimento Livre Esclarecido apresentado, atendendo, conforme normas da Resolução 466/2012 de 12 de dezembro de 2012.

ANEXO A - Ferramentas

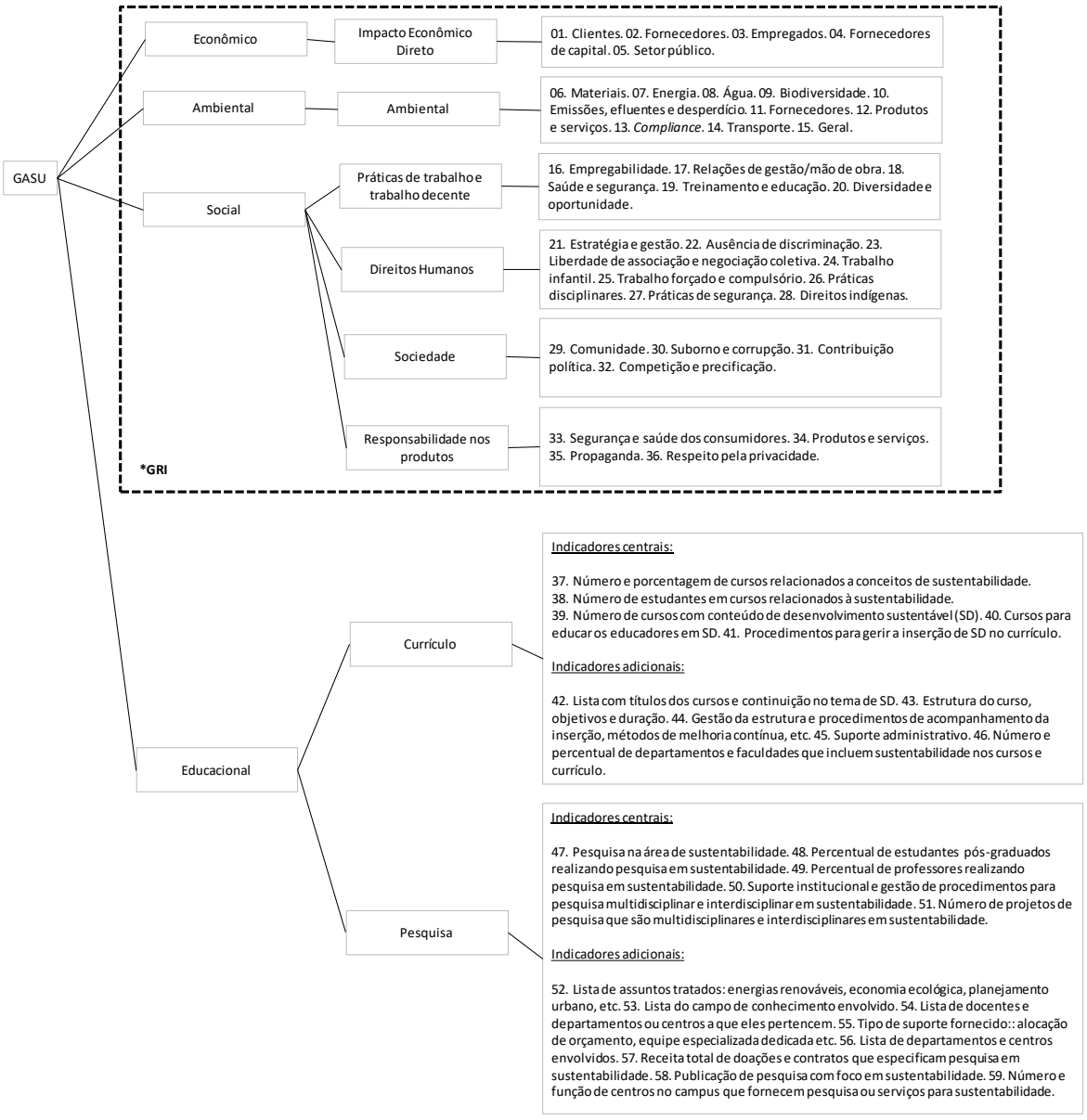
Ferramenta 01: SAQ - Sustainability Assessment Questionnaire

O questionário de avaliação de sustentabilidade (SAQ) foi elaborado pela Associação de Líderes Universitários para um Futuro Sustentável (ULSF). Essa associação é a secretaria dos signatários da Declaração de Talloires de 1990. De acordo com a ULSF, o SAQ para faculdades e universidades foi desenvolvido entre 1999 e 2001.



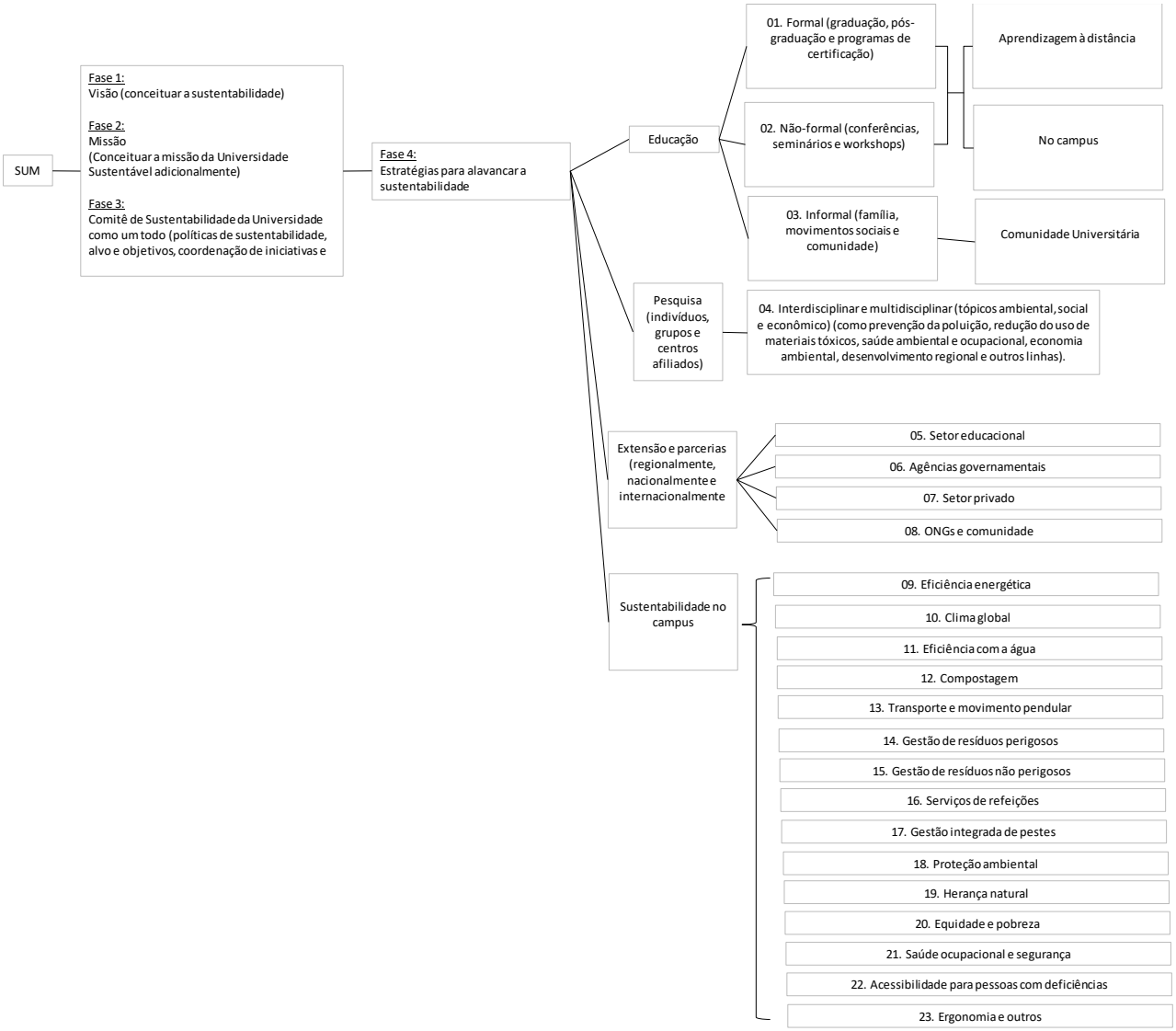
Ferramenta 02: GASU - ***Graphical Assessment of Sustainability in Universities***

O objetivo principal era estabelecer uma ferramenta que ajudasse a medir e relatar os esforços de sustentabilidade das instituições de ensino superior dentro e entre outras instituições. Também facilita a análise, a comparação longitudinal e o benchmarking dos esforços e realizações de sustentabilidade das universidades.



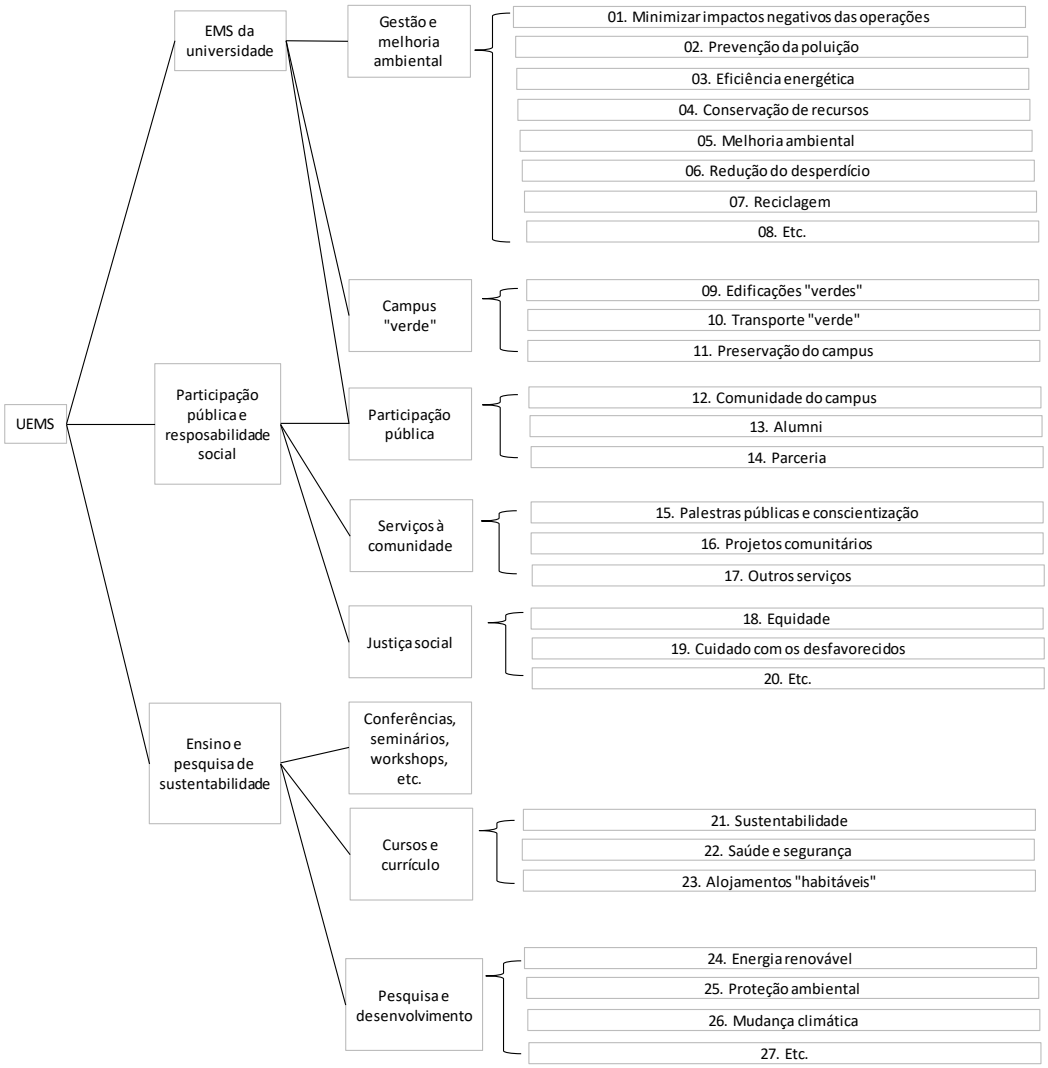
Ferramenta 03: SUM - *Sustainable University Model*

A SUM oferece uma perspectiva clara sobre como as pessoas responsáveis pelas iniciativas de sustentabilidade alcançam seu impulso inicial para ir para etapas avançadas no processo de se tornar uma universidade sustentável.

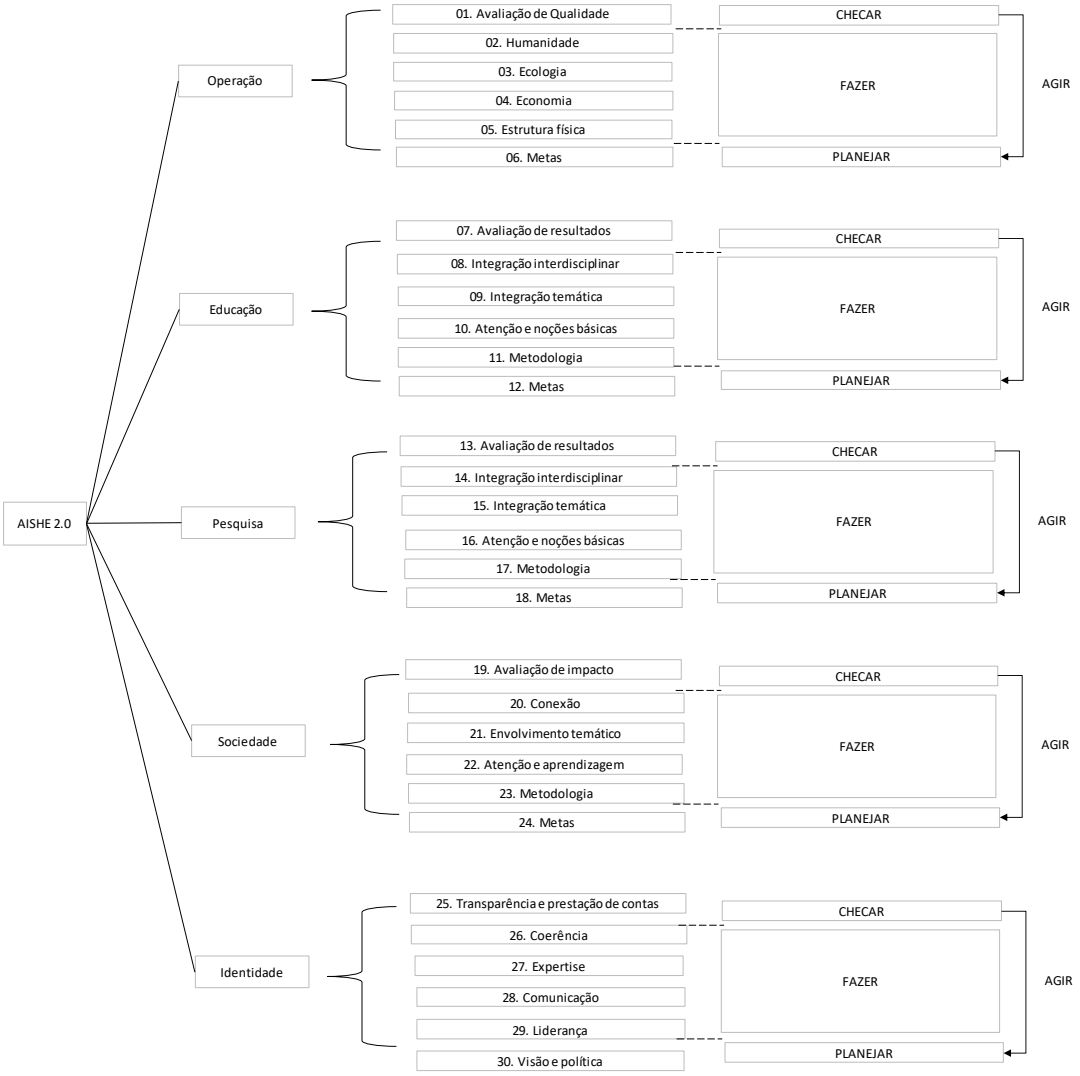


Ferramenta 04: UEMS - *University Environmental Management System*

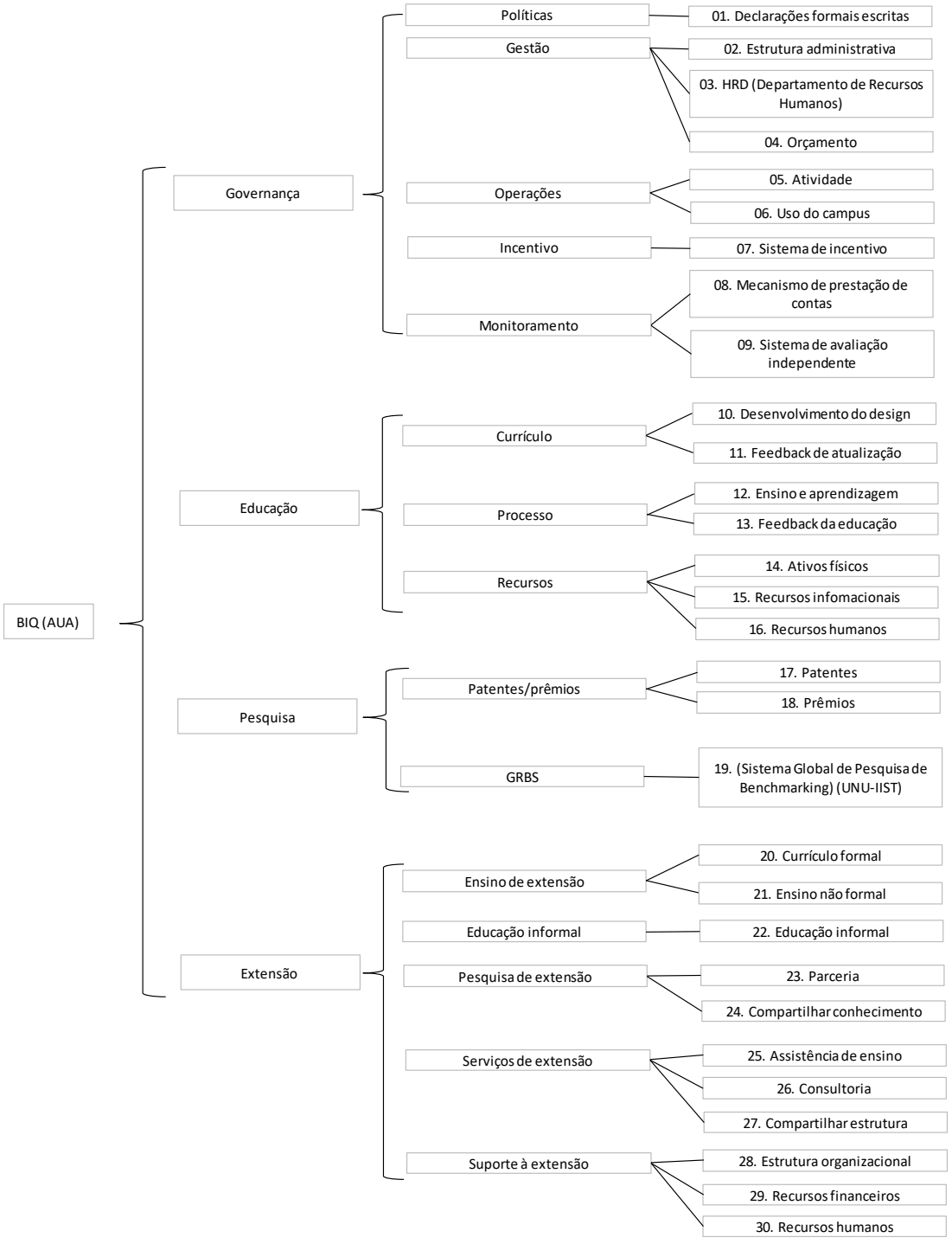
A razão para propor a estrutura da UEMS é desenvolver a sustentabilidade na universidade direcionando seus esforços de maneira sistemática, na qual as três estratégias mencionadas abaixo podem ser realizadas através de uma série de iniciativas.



Ferramenta 05: AISHE 2.0 - *Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education*
Os principais objetivos dessa ferramenta são: oferecer uma estrutura que audite a sustentabilidade interna e externamente; medir a realização na implementação de sustentabilidade do campus; e criar um mecanismo através do qual as motivações e a experiência possam ser trocadas entre instituições de ensino superior.

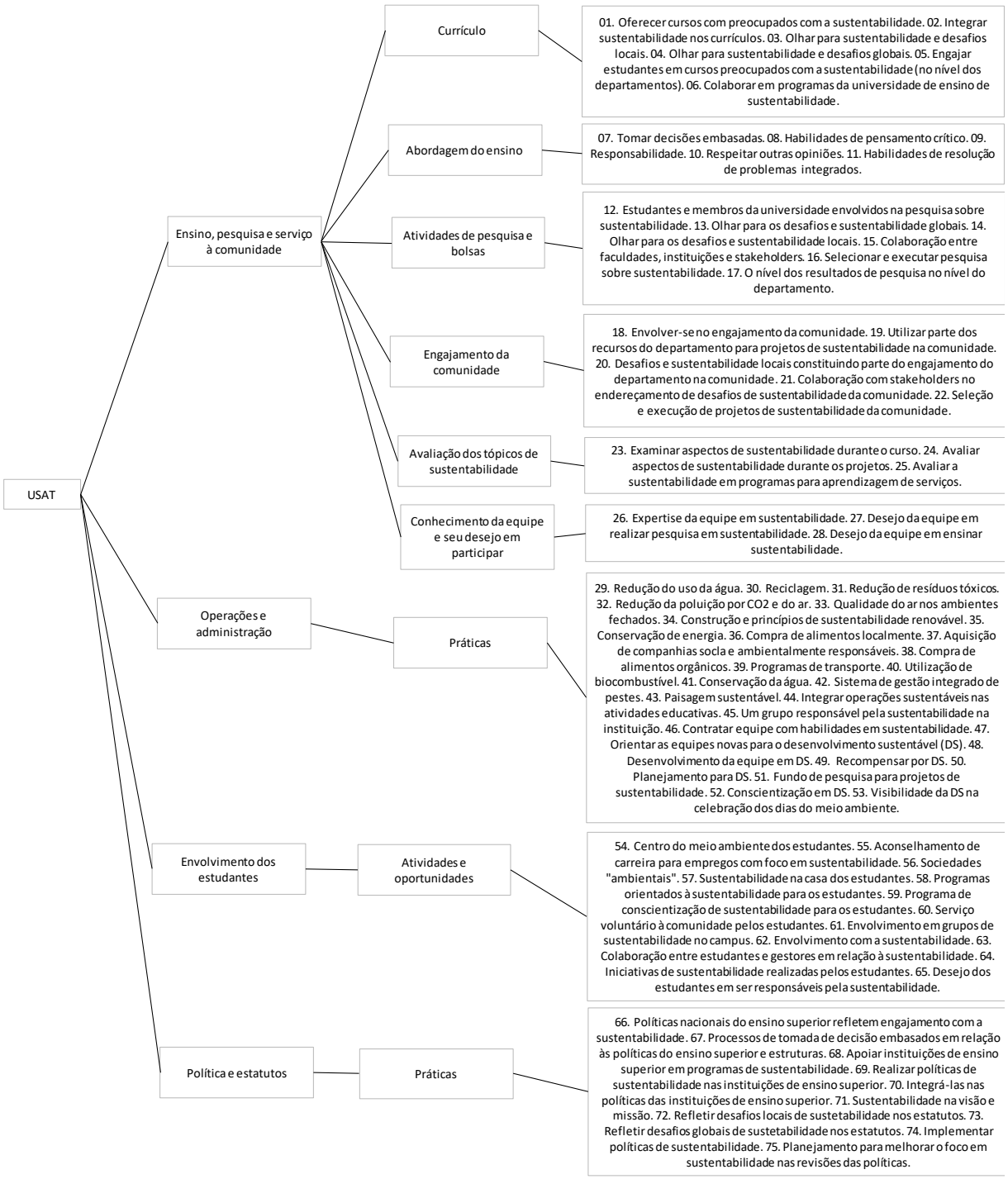


Ferramenta 06: BIQ (AUA) - ***Benchmark Indicator Questions – Alternative University Appraisal***
A avaliação alternativa da universidade (AUA) é um projeto lançado em 2009 por uma aliança acadêmica da Ásia-Pacífico chamada ProSPER.Net (promoção da sustentabilidade na educação da pós-graduação e rede de pesquisa). É composto por 28 universidades, incluindo seus 19 membros fundadores da Austrália, Índia, Japão, Coréia, Malásia, Tailândia e ONU. A ambição era promover a educação para o desenvolvimento sustentável (ESD) sob o patrocínio do Instituto de Estudos Avançados da Universidade das Nações Unidas.



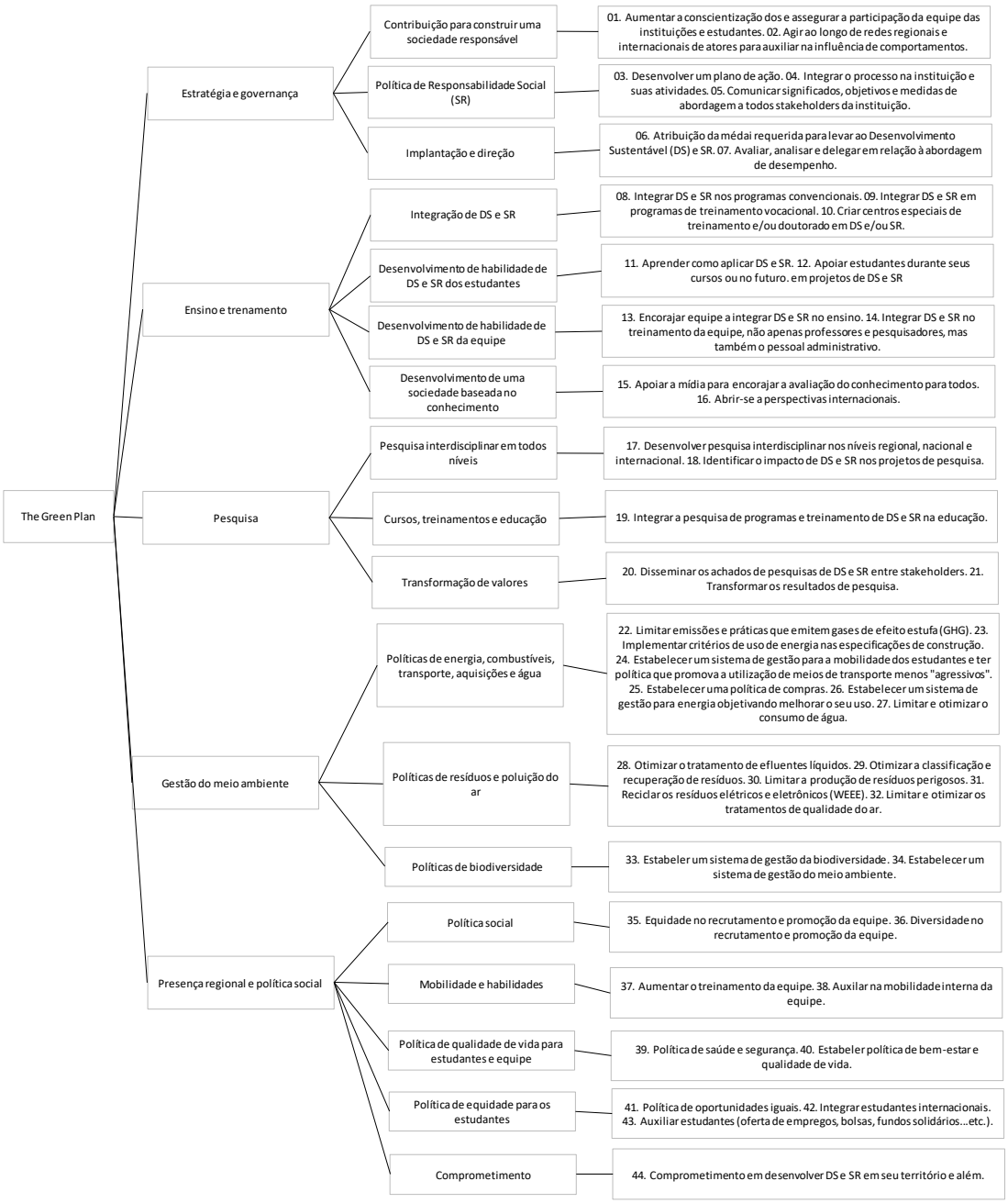
Ferramenta 07: USAT - *Unit-based Sustainability Assessment Tool*

A ferramenta de avaliação de sustentabilidade baseada em unidades (USAT) é uma ferramenta desenvolvida para ser usada no Programa de Treinamento Internacional da Suécia / África. O programa foi dedicado à Educação para o Desenvolvimento Sustentável no Ensino Superior, apoiado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e pela Integração do Meio Ambiente e Sustentabilidade nas Universidades Africanas. A ferramenta foi desenvolvida através da pesquisa de PhD de Muchaiteyi Togo, supervisionada e apoiada por Heila Lotz-Sisitka na Universidade de Rhodes, África do Sul.



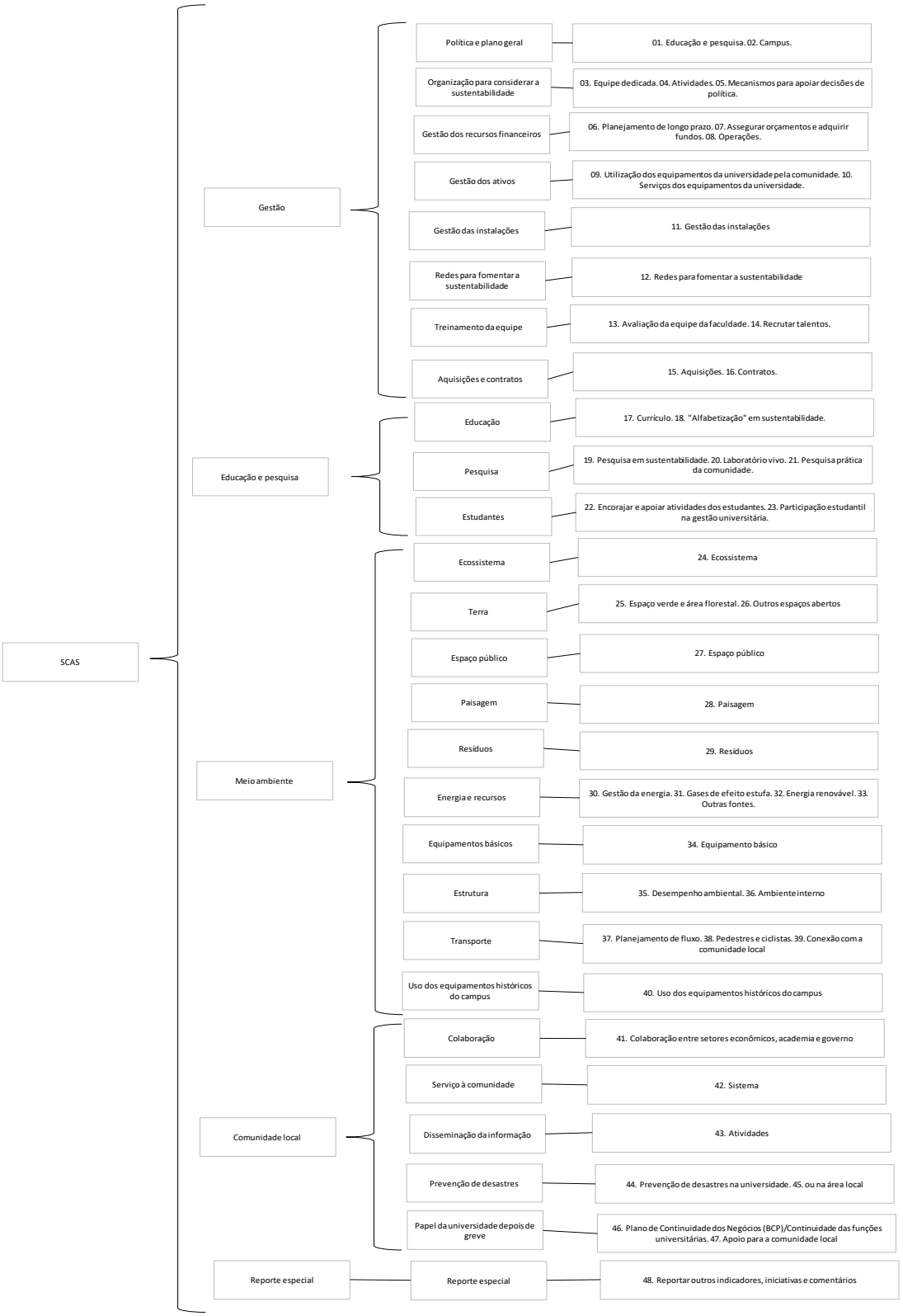
Ferramenta 08: *The Green Plan*

O Plano Verde (ou a Estrutura do Plano Verde CPU-CGE) foi inicialmente desenvolvido na França e elaborado pela Conferência Francesa de Presidentes de Universidade (CPU), a Conferência Francesa de Grands Ecoles (CGE) e o Ministério Francês de Ecologia. A primeira versão do Plano foi lançada em 2010 com quatro níveis (critérios), enquanto a versão de 2012 foi construída em cinco níveis de melhoria contínua.



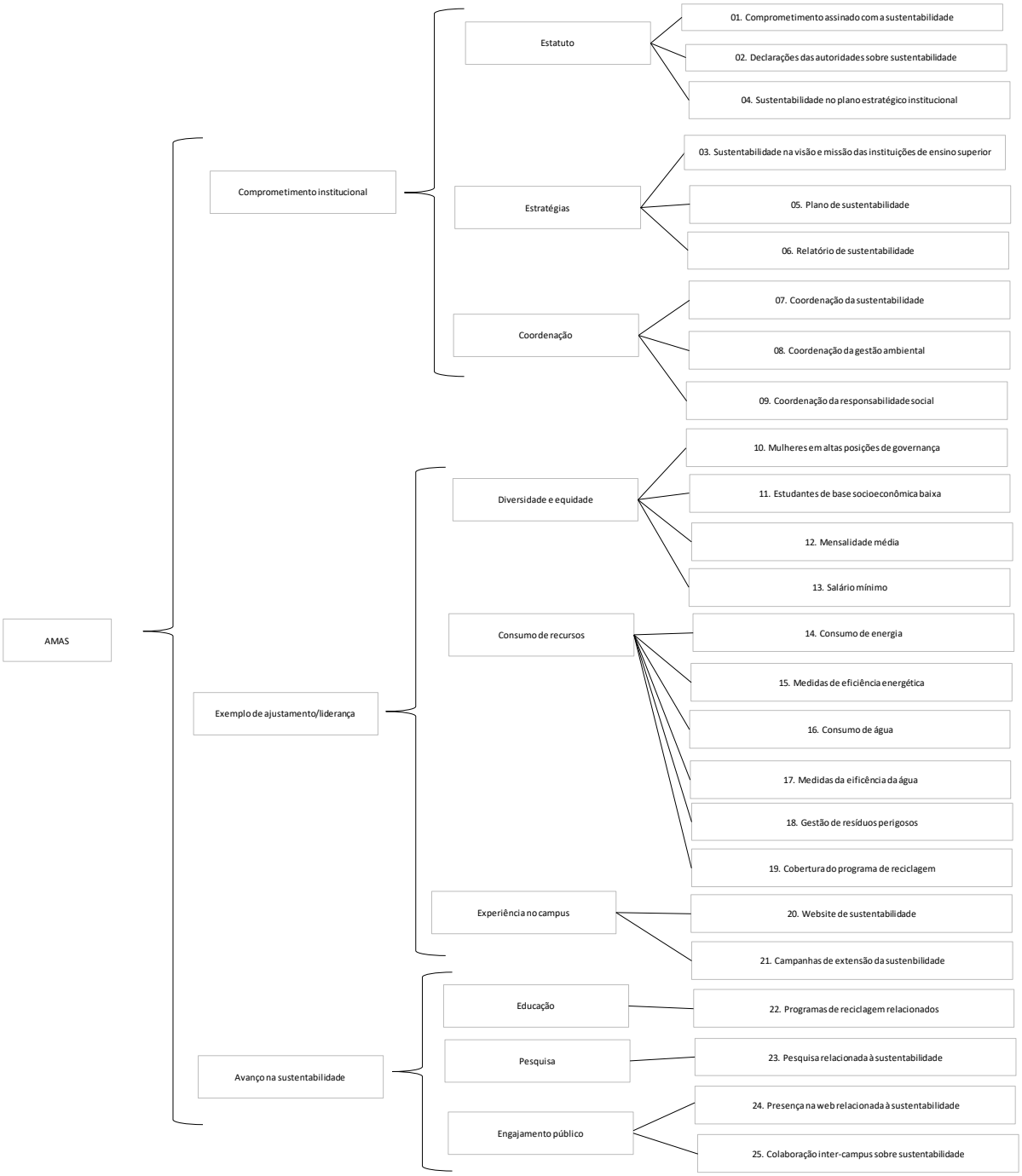
Ferramenta 09: SCAS - *Sustainable Campus Assessment System*

O sistema de avaliação de campus sustentável (SCAS) foi desenvolvido pelo Escritório para um Campus Sustentável na Universidade de Hokkaido, no Japão. Em 2013, o sistema foi aprovado pela Universidade de Hokkaido. É o primeiro instrumento a avaliar a sustentabilidade em instituições de ensino superior no Japão (PSPE, 2012a). A versão atualizada de 2014 é muito detalhada e contém critérios bem explicados.



Ferramenta 10: AMAS - ***Adaptable model for assessing sustainability in higher education***

O modelo adaptável para avaliar a sustentabilidade no ensino superior (AMAS) foi inicialmente desenvolvido durante a pesquisa de mestrado de Gómez sob a supervisão de Sáez-Navarrete. Eles então, entre outros, lançaram o modelo AMAS em 2014. O modelo foi projetado para se basear na compreensão profunda da experiência anterior em sustentabilidade nas universidades, levando em consideração declarações internacionais e outros modelos.

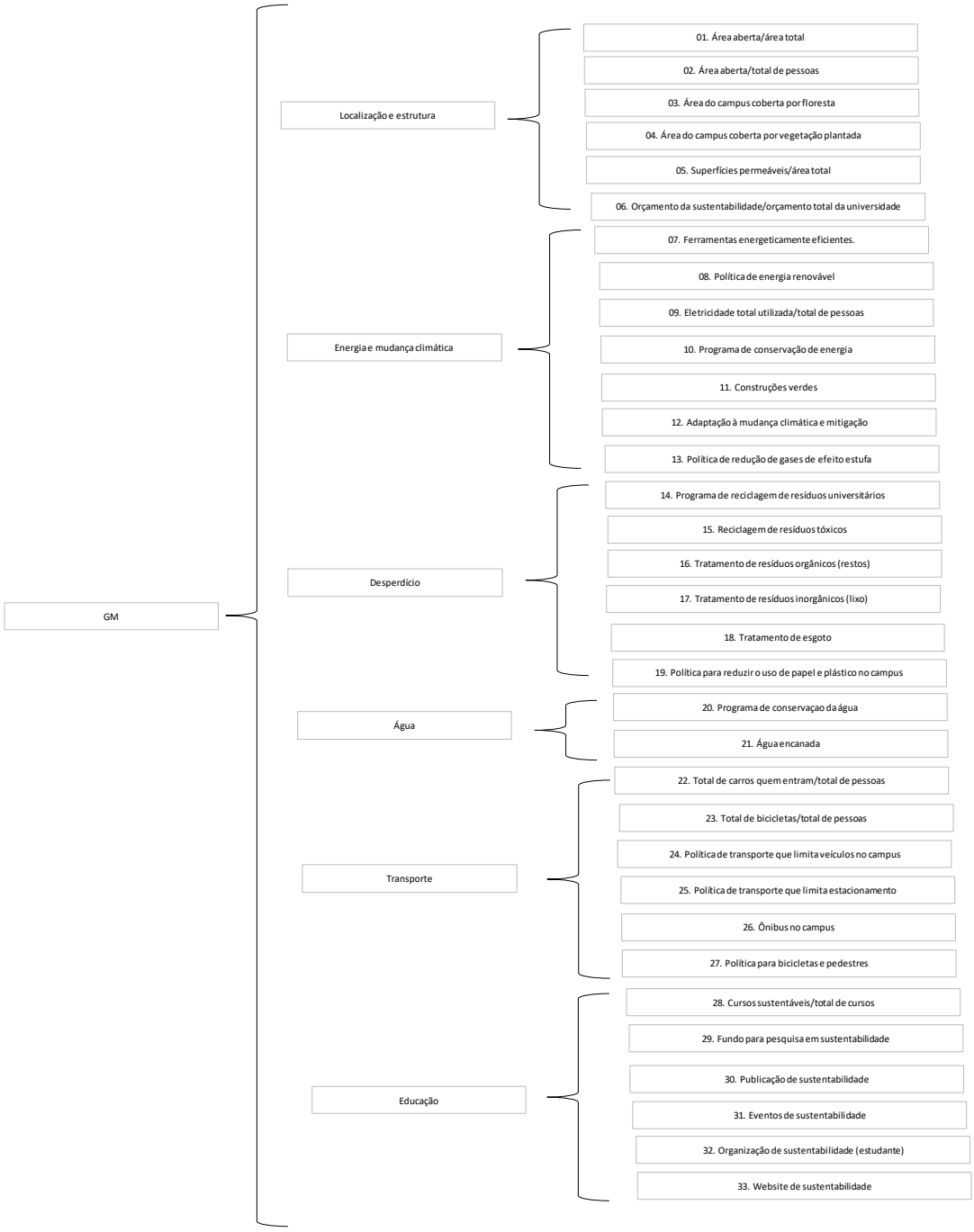


Ferramenta 11: STARS (2.0) - *Sustainability tracking, assessment and rating system*

O sistema de acompanhamento, avaliação e classificação da sustentabilidade (STARS) é um sistema voluntário de auto relato desenvolvido pela AASHE. Foi inicialmente desenvolvido em 2010 como uma das iniciativas para instituições de ensino superior sustentável nos EUA e no Canadá. Não é apenas um instrumento de avaliação, mas também uma estrutura de classificação que agrega mais valor ao sistema como ferramenta de comparação. O STARS, portanto, tornou-se recentemente uma das estruturas mais populares.

Ferramenta 12: GM - *Green metric*

A métrica verde (GM) ou (UI's GM) é um sistema de classificação universitária mundial para as universidades avaliarem e compararem os esforços do campus em direção à sustentabilidade. A ferramenta foi baseada em uma ampla filosofia que engloba os três E's: meio ambiente; economia; e equidade e educação. Ele foi desenvolvido pela Universitas Indonesia (Universidade da Indonésia), na Indonésia, em 2010. A versão atualizada do GM foi lançada em 2014.



Fonte: ALGHAMDI, N.; HEIJER, A. den.; JONGE, H. de. Assessment tools' indicators for sustainability in universities: an analytical overview. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 18, n. 1, p. 84-115, 2017.