

Andressa Bregalda Belan

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A  
SUSTENTABILIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA  
CATARINA – IFSC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Belan, Andressa Bregalda

Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade  
: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina  
- IPSC / Andressa Bregalda Belan ; orientador, Marcos  
Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2015.  
214 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa  
de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Desenvolvimento de  
competências. 3. Sustentabilidade. 4. Instituições Federais  
de Ensino. 5. IPSC. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Andressa Bregalda Belan

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A  
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO  
FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU.

Florianópolis, 24 de abril de 2015.

---

Prof. Pedro Antonio de Melo, Dr.  
Coordenador do PPGAU

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador  
PPGAU/UFSC

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
PPGAU/UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Kelly C. Benetti Tonani Tosta, Dr<sup>a</sup>.  
PPGAU/UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Elisete Dahmer Pfitscher, Dr<sup>a</sup>.  
PPGC/UFSC



Aos meus pais, Margarida e Felix.  
Ao meu irmão, Rafael.  
Ao meu esposo, Henri.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me guiado nesta jornada e ter me dado a orientação necessária para concluir esta fase da minha vida com sabedoria.

Aos meus pais Margarida e Felix, pelo apoio e encorajamento a estudar e a buscar a realização dos meus sonhos.

Ao Henri, pelo amor, por estar sempre ao meu lado, e pela compreensão nos momentos em que precisei me dedicar mais intensamente às atividades do mestrado.

Ao IFSC, pela concessão do afastamento para capacitação, que oportunizou que eu pudesse me dedicar de maneira integral a este curso e pela abertura para a realização da pesquisa na instituição.

Ao professor orientador Marcos Dalmau, por acreditar na minha capacidade de aprendizado e desenvolvimento desta dissertação. Agradeço também por me ensinar os princípios da docência e por me ajudar a superar as inseguranças que vieram nos momentos desta atividade em sala de aula.

À professora Elisete Dahmer Pfitscher e à CAPES, pela oportunidade de participação no projeto OBEDUC, o qual contribuiu para o meu aprendizado e aprofundamento nas questões da sustentabilidade abordadas neste trabalho.

Por fim, à UFSC e ao PPGAU por oferecer e proporcionar a estrutura necessária que viabiliza este programa de Pós-Graduação.



## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar as competências necessárias para que os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável coordenem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina. A metodologia desta pesquisa é caracterizada por pesquisa aplicada, descritiva, e de abordagens qualitativa e quantitativa. Por meio de um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina, a abordagem qualitativa ocorreu pelo método interpretativo com o estabelecimento de categorias de análise. A abordagem quantitativa foi analisada por meio de técnicas estatísticas descritivas, como a média ponderada. Os sujeitos da pesquisa foram os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC, bem como seu presidente, Pró-Reitores e diretores de campus. A coleta de dados foi efetuada por análise documental, entrevista semiestruturada e questionários. Os principais resultados obtidos demonstraram que a comissão central de sustentabilidade do IFSC ainda está no início de seus trabalhos, tendo como principais atividades, no momento desta pesquisa, a elaboração e formalização de documentos, além do gerenciamento das equipes locais de sustentabilidade em cada campus. Não foi verificado um programa de desenvolvimento de competências voltado às práticas de sustentabilidade na instituição, o que acarretou no levantamento das necessidades de desenvolvimento destas competências. De acordo com o levantamento de necessidades de desenvolvimento, as competências de nível técnico são as mais urgentes para realização de treinamentos, na escala de prioridades estabelecida. Esta escala categoriza as competências em três níveis de prioridade baseados no cálculo da diferença entre o Grau de Importância – GI e o Grau de Domínio – GD. O nível de prioridade 1 engloba os indicadores com grau de diferença acima de 0,21; o nível de prioridade 2 engloba os indicadores com grau de diferença menores que 0,21 e maiores que zero; o nível de prioridade 3 engloba os indicadores com grau de diferença menores que zero. Por fim, foi proposto um plano de ação, com dois módulos, que abrange as fases de planejamento, execução e avaliação de um programa de treinamento e desenvolvimento para os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC. Como forma da instituição agregar valor em relação as práticas de sustentabilidade desenvolvidas e valorizar seu capital intelectual, o desenvolvimento de competências permite que conhecimentos, habilidades e atitudes sejam aprimorados, obtendo ganhos em desempenho.

**Palavras chave:** Desenvolvimento de competências. Sustentabilidade. Instituições Federais de Ensino. IFSC.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the competences required so that members of the Central Commission for Sustainable IFSC Project coordinate the implementation of sustainability practices at the Federal Institute of Santa Catarina. The methodology of this research is characterized by applied research, descriptive research, and qualitative and quantitative approaches. Through a case study at the Federal Institute of Santa Catarina, the qualitative approach occurred by the interpretive method by establishing categories of analysis. The quantitative approach was analyzed by descriptive statistical techniques, as the weighted average. The research subjects were the members of the Central Commission for Sustainable IFSC Project, as well as its President, Pro Rectors and campus directors. Data collection was carried out by documental analysis, semi-structured interviews and questionnaires. The main results showed that the Central Commission for Sustainable IFSC Project still at the beginning of their work, having as main activities, at the time of this research, drafting and formalization of documents, in addition to the management of local sustainability teams on each campus. Was not verified a competences development program oriented to sustainability practices in the institution, which resulted in the survey of the development needs of these competences. According to the survey of development needs, the technical level of competences are the most urgent for conduction of training, in the established scale of priorities. This scale categorizes competences in three priority levels based on calculation of the difference between the Importance Degree - ID and the Domain Degree - DD. The priority level one includes the indicators of degree above 0,21; the second priority level includes the indicators with less degree of difference that 0.21 and greater than zero; the third level of priority comprises the indicators with degree of difference less than zero. Finally, an action plan was proposed, with two modules which covers the stages of planning, implementation and evaluation of a training and development program for members of the Central Commission for Sustainable IFSC Project. As a way of adding value in relation institution developed sustainability practices and enhance their intellectual capital the development of competences allows knowledge, skills and attitudes are improved getting performance gains.

**Keywords:** Competences Development. Sustainability. Federal Institutions of Education. IFSC.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Políticas de responsabilidade social na gestão de pessoas. ..	54
Quadro 2: Competências e valores para líderes em sustentabilidade ....	56
Quadro 3: Modelos de escalas para questionários .....	63
Quadro 4: Exemplos de condições e critérios associados a competências .....	63
Quadro 5: Relação entre objetivos e sujeitos da pesquisa. ....	77
Quadro 6: Técnicas de coletas de dados. ....	80
Quadro 7: Categorias de análise. ....	86
Quadro 8: Valores atribuídos para grau de domínio. ....	87
Quadro 9: Valores atribuídos para grau de importância. ....	88
Quadro 10: Opinião dos gestores quanto aos resultados das ações da comissão central de sustentabilidade do IFSC. ....	113
Quadro 11: Opinião dos membros da comissão central de sustentabilidade quanto aos resultados das ações de sustentabilidade do IFSC. ....	114
Quadro 12: Significado do termo ‘competências’ para os gestores. ....	118
Quadro 13: Meios de capacitação oferecidos pelo IFSC para os membros da comissão central. ....	120
Quadro 14: Indicadores categorizados por atividade. ....	126
Quadro 15: Classificação das atividades desempenhadas. ....	132
Quadro 16: Valores atribuídos para grau de domínio. ....	133
Quadro 17: Valores atribuídos para grau de importância. ....	134
Quadro 18: Mapeamento dos indicadores quanto ao grau de domínio X grau de importância. ....	135
Quadro 19: Priorização das necessidades de desenvolvimento de competências .....	139
Quadro 20: Prioridade de desenvolvimento 1. ....	139
Quadro 21: Prioridade de desenvolvimento 2. ....	140
Quadro 22: Prioridades de desenvolvimento 3. ....	141
Quadro 23: Atividades executadas pelos membros da Comissão Central de sustentabilidade do IFSC. ....	143
Quadro 24: Prioridades de desenvolvimento de competências. ....	146
Quadro 25: Plano de desenvolvimento de competências – proposta 5W2H para o Programa IFSC Sustentável. ....	151
Quadro 26: Módulo 1 – O IFSC e o Programa IFSC Sustentável. ....	153
Quadro 27: Módulo 2 – Gerenciamento de equipes. ....	155
Quadro 28: Distribuição da carga horária por curso. ....	158
Quadro 29: Outros detalhes de planejamento do plano de desenvolvimento de competências. ....	159



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Forma de escolha para participação da comissão central do programa IFSC Sustentável.....	104
Tabela 2: Forma de escolha dos representantes das equipes de sustentabilidade locais.....	105
Tabela 3: Tempo de exercício no IFSC.....	107
Tabela 4: Treinamento ou capacitação para membros da comissão central do programa IFSC Sustentável.....	120
Tabela 5: Atividades desempenhadas – opinião dos membros da comissão.....	129
Tabela 6: Atividades desempenhadas – opinião dos gestores.....	131



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação entre sustentabilidade e desenvolvimento de competências .....	21
Figura 2: Visão sistêmica organizacional.....	34
Figura 3: Modelo de gestão por competências.....	60
Figura 4: Modelo do iceberg .....	66
Figura 5: Exemplo que questão com escala <i>Likert</i> .....	83
Figura 6: Exemplo de questão – Grau de domínio.....	87
Figura 7: Exemplo de questão – grau de importância.....	88
Figura 8: Linha do tempo do IFSC.....	92
Figura 9: Mapa dos campi do IFSC.....	94
Figura 10: Organograma da Reitoria do IFSC .....	98
Figura 11: Evolução do número de cursos ofertados pelo IFSC.....	99
Figura 12: Evolução do número de servidores do IFSC.....	99
Figura 13: Tempo de exercício no IFSC.....	106
Figura 14: Atividades desempenhadas – opinião dos membros da comissão.....	129
Figura 15: Atividades desempenhadas – opinião dos gestores.....	130
Figura 16: Exemplo de questão – Grau de domínio.....	133
Figura 17: Exemplo de questão – grau de importância.....	134
Figura 18: Modelo de check-list para controle da fase de implementação do plano de desenvolvimento de competências.....	163
Figura 19: Modelo de formulário para avaliação por reação.....	165



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	21
1.2.	OBJETIVOS .....	27
<b>1.2.1.</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2.</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>28</b>
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	28
1.4.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	30
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>33</b>
2.1.	GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	33
2.2.	GESTÃO AMBIENTAL .....	37
<b>2.2.1.</b>	<b>Desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.....</b>	<b>43</b>
2.3.	COMPETÊNCIAS .....	47
<b>2.3.1.</b>	<b>Competências para a sustentabilidade .....</b>	<b>52</b>
2.4.	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	57
<b>2.4.1</b>	<b>Mapeamento de competências .....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Desenvolvimento de competências.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Programas de treinamento e desenvolvimento de competências .....</b>	<b>68</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>75</b>
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	75
3.2.	SUJEITOS DA PESQUISA.....	76
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	78
<b>3.3.1.</b>	<b>Coleta de dados primários.....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.2.</b>	<b>Análise dos dados.....</b>	<b>85</b>
3.4.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	88
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>91</b>
4.1.	O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA .....	91
4.2.	A COMISSÃO CENTRAL DO PROGRAMA IFSC SUSTENTÁVEL.....	101
4.3.	AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO IFSC .....	117
4.4.	NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS MEMBROS DA COMISSÃO IFSC SUSTENTÁVEL.....	124
<b>4.4.1.</b>	<b>Mapeamento das necessidades de desenvolvimento de competências .....</b>	<b>133</b>

4.5. PLANO DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS MEMBROS DA COMISSÃO IFSC SUSTENTÁVEL .....	142
4.5.1. Descrição das atividades dos membros da comissão central do programa IFSC Sustentável.....	143
4.5.2. Necessidades de desenvolvimento de competências.....	145
4.5.3. Etapa de planejamento do plano de ações de desenvolvimento de competências para os membros da comissão central do programa IFSC Sustentável.....	150
4.5.4. Etapa de Implementação .....	161
4.5.5. Etapa de Avaliação.....	164
4.5.6. Outras recomendações.....	167
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>169</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro preliminar de entrevista com coordenador do Programa IFSC Sustentável.....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário para membros da Comissão Central IFSC Sustentável.....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário para gestores.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXO A - Autorização do IFSC para realização da pesquisa .</b>	<b>201</b>
<b>ANEXO B - Parecer do Comitê de Ética.....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXO C - Lista de verificação adaptada de Freitas (2013) para o Projeto OBEDUC.....</b>	<b>205</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização do tema e do problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, bem como a justificativa, que considera aspectos de viabilidade e importância desta pesquisa e, por fim, a estrutura desta dissertação.

## 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

As instituições federais de ensino superior (IFES) brasileiras em sua forma específica de gestão, vinculadas administrativamente ao governo federal, fazem parte do amplo contexto da Administração Universitária. Neste contexto, os indivíduos que as compõem devem comportar-se de acordo com os pressupostos do ambiente em que estão inseridos, visando desenvolver suas competências para atingir com qualidade os objetivos organizacionais e garantir o desenvolvimento sustentável.

A Figura 1 exemplifica esta relação entre os fatores para promover a sustentabilidade e o desenvolvimento de competências, relacionado com o aprendizado e atitudes favoráveis a mudança que podem agregar valor à instituição, gerando maior vantagem competitiva.

Figura 1: Relação entre sustentabilidade e desenvolvimento de competências



Fonte: Elaborado pela autora.

Sob o olhar da administração, as instituições federais de ensino brasileiras norteadas pela tríade ensino-pesquisa-extensão e constituídas como organizações, são um sistema social que possibilita que a

sociedade e a instituição de ensino se desenvolvam, tornando o processo evolutivo do aprendizado um fator essencial neste ciclo.

Neste contexto, os resultados da evolução contínua do aprendizado podem ser verificados na organização, o que torna a evolução parte do desenvolvimento da racionalidade dos indivíduos e culmina na criação de vantagem competitiva para a organização.

Assim, para se tornar um ser atuante e de valor para si e também perante a sociedade, o indivíduo deve refletir sobre seus comportamentos, a fim de tornar-se capaz de tomar suas próprias decisões sobre qual caminho deseja seguir. Esta atitude colabora para que o indivíduo some suas competências pessoais aos objetivos organizacionais relacionados à sustentabilidade.

A preocupação com a sustentabilidade tem sido fator relevante para as organizações modernas, pois, em um ambiente de crescimento econômico e diminuição de recursos é necessária a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e atitudes para minimizar impactos negativos ao ambiente, aos indivíduos, bem como às organizações.

Ainda que as instituições federais de ensino brasileiras tenham, como um de seus papéis, a formação de profissionais para o mercado, faz-se necessário também voltar a atenção para as atitudes e comportamentos do seu corpo funcional relacionadas às práticas de sustentabilidade que ocorrem dentro destas organizações.

Trata-se de uma oportunidade para garantir vantagem competitiva ao mostrar que mesmo em cumprimento da legislação específica de educação ambiental, as instituições federais de ensino brasileiras, além de manterem em seus currículos disciplinas de educação ambiental, ainda que de forma transversal, preocupam-se com o desenvolvimento de competências do seu corpo funcional para promover práticas de sustentabilidade na organização (BRASIL, 1999).

Isto decorre da conscientização e do aprendizado para a prática de ações de sustentabilidade, incluindo a gestão por competências como norteadora do desenvolvimento de pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

Porém, a motivação para a busca do desenvolvimento de competências somente é possível se o indivíduo desenvolver o domínio pessoal para conseguir pensar os resultados que almeja para si e concretizá-los, estando comprometido com seu aprendizado pessoal. O domínio pessoal é caracterizado por Senge (1990) como a base para o desenvolvimento, em que o indivíduo se conscientiza de que é responsável por suas aspirações e torna-se a ser atuante perante a

realidade e sua aprendizagem durante toda a vida, que então somará à instituição e promoverá a aprendizagem organizacional.

Assim, os gestores universitários podem inspirar a motivação em seus subordinados para a busca de novos conhecimentos, melhoria de habilidades e a criar comportamentos que coloquem o aprendizado em prática, para que os objetivos da instituição sejam mantidos e evidenciados como objetivos comuns a todos os membros da equipe.

Diante disso, o indivíduo que tem consciência da importância da busca de sua aprendizagem constante, pode tornar-se membro mais atuante na instituição em que trabalha, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para a consolidação de uma cultura socialmente responsável. Essa cultura permite que os indivíduos assimilem e colaborem para que os objetivos e metas de sustentabilidade atinjam o retorno desejado pela organização.

A partir da relação de comprometimento de aprendizado do indivíduo como pressuposto comportamental com o ambiente organizacional, as IFES necessitam manter também o controle em relação a quais atitudes estão sendo evidenciadas dentro de suas instalações e transmitidas à sociedade. Estas atitudes estão relacionadas com os modelos mentais, ou seja, com os pressupostos que o indivíduo tem como verdadeiros e que determinam o seu comportamento, o qual pode demonstrar ou não a tendência em querer desenvolver competências para as práticas de sustentabilidade na organização.

Aqui cabe evidenciar que a instituição não é o indivíduo (RAMOS, 1982). Porém, ela é formada e gerida por indivíduos com aspirações próprias, as quais podem determinar a maneira pela qual as atividades são executadas. Eis porque torna-se necessário refletir sobre o papel das IFES perante a sociedade e o desenvolvimento sustentável, no sentido do investimento em desenvolvimento de competências para fomentar as práticas de sustentabilidade.

Perante o desenvolvimento sustentável, as IFES entram no contexto de organizações modernas caracterizadas na obra de Ramos (1982) em que, como parte de um sistema econômico, devem preocupar-se com a vida dos seus trabalhadores dentro e fora da organização. Ou seja, a gestão pode observar as atitudes que determinam as competências individuais e gerenciais existentes e postas em ação, bem como buscar meios de quebrar as resistências em relação às práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Portanto, também cabe à gestão universitária o incentivo do desenvolvimento de competências necessárias às práticas de sustentabilidade. Este incentivo pode ocorrer pela transmissão dos

conhecimentos necessários para que o indivíduo se sinta motivado a buscar o desenvolvimento de suas habilidades, tornando-se favorável à mudança positiva dos seus modelos mentais e, conseqüentemente, de suas atitudes (DALMAU, 2013).

Ressalta-se, segundo Senge (1990), que cada indivíduo se baseia nas suas doutrinas pessoais, construídas ao longo de sua vida, que podem ser somadas aos objetivos institucionais ou, por outro lado, mesmo que indiretamente, inviabilizar a prática de ações de sustentabilidade na organização.

É importante destacar que na estrutura organizacional de uma instituição de ensino superior há diversos níveis hierárquicos, que exigem competências específicas de gestão, individuais e de equipes. Estas competências variam também de acordo com o cargo ocupado, o que gera a necessidade de um mapeamento para definir quais competências devem ser desenvolvidas em cada cargo e nível organizacional ocupado.

O desenvolvimento de competências em nível gerencial, aplicado também como prática de gestão, pode culminar na adoção de uma postura favorável às práticas de sustentabilidade e na conseqüente evolução da gestão administrativa. Esta postura pode ser considerada como uma prática geradora de retorno social à sociedade.

Em nível individual, o desenvolvimento de competências é necessário para que seja adotado um comportamento favorável ao atingimento dos objetivos almejados em relação à sustentabilidade, mesmo que de forma operacional pois, envolvem a conscientização do que é necessário ser feito para garantir a efetividade das práticas adotadas.

Já o desenvolvimento de equipes permite a consolidação e intersecção das competências gerenciais e individuais desejadas para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados, transmitindo um senso de trabalho em conjunto que busca o resultado efetivo organizacional.

Assim, segundo Dalmau (2013), o desenvolvimento de competências permite a mudança de modelo mental, ou quebra de paradigmas, entre os colaboradores independentemente do nível hierárquico. Já a consolidação da instituição de ensino como ambiente favorável às mudanças e apoiadora ao desenvolvimento de competências do seu corpo funcional, vem a ser ponto positivo para que o servidor se torne mais colaborativo dentro de seu ambiente de trabalho.

Para promover a prática da sustentabilidade, a administração universitária pode prover meios para permitir que os servidores deste

ambiente organizacional desenvolvam o interesse para desenvolverem suas competências e efetivem sua participação em programas de treinamento e desenvolvimento.

Neste contexto, a gestão atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), em pleno momento de consolidação da política de expansão, com atualmente 22 campi, diversos pólos de educação a distância, e o aumento constante do número de alunos e servidores, tem se mostrado preocupada com a sustentabilidade da instituição (IFSC, 2014a).

Como principal atitude da gestão relacionada à sustentabilidade, ocorreu a inclusão no Planejamento Estratégico Institucional 2013/2014 o Macroprojeto ‘IFSC Sustentável’, voltado para orientação e implementação de práticas de sustentabilidade, cujo objetivo é “Reduzir o impacto ambiental dos processos desenvolvidos pelo IFSC e seus parceiros nos recursos naturais, e desenvolver a cultura para a Sustentabilidade” (IFSC, 2013a, p.21). É importante destacar que, atualmente, o projeto se tornou um Programa de sustentabilidade institucional e a sua equipe gestora, a Comissão Central, é formada por servidores de 21 campi do IFSC e da Reitoria, buscando a participação e consideração das diferentes realidades de cada campus.

Dentre as ações iniciais deste programa, além da criação de uma comissão central, estão a adesão a programas relativos à sustentabilidade do Governo Federal, como a ‘Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P’, a sensibilização da comunidade, desenvolvimento e implementação de projetos para o descarte consciente de recursos, criação de diretrizes para obras sustentáveis, adesão ao guia de compras sustentáveis, fomento de projetos de ensino, pesquisa e extensão com foco em sustentabilidade e a divulgação do Programa IFSC Sustentável para as comunidades interna e externa (IFSC, 2013a).

Além disso, os resultados obtidos em uma pesquisa de avaliação da sustentabilidade em um dos campi do IFSC demonstraram uma deficiência em relação a participação ampla de todos os servidores do campus com as ações de sustentabilidade, sendo evidenciado que a maioria das ações são executadas apenas pelos membros de uma equipe de gestão ambiental local deste campus (BREGALDA, 2013). Sendo assim, este ponto foi apontado como um dos principais fatores da necessidade de desenvolvimento de competências dos membros da equipe gestora do Programa IFSC Sustentável, para que possibilite o engajamento dos demais servidores, buscando a melhoria do nível de sustentabilidade da instituição como um todo.

O aprimoramento dos processos relacionados com as ações de sustentabilidade e de desenvolvimento de competências para a sua melhoria, podem ser consideradas complexos, pois, de acordo com Senge (1990), é necessário que as pessoas se sintam motivadas a buscar a capacitação e desenvolver essas competências, fator dependente de vontade pessoal, ainda mais tratando-se de instituição pública, em que o desenvolvimento pessoal não é fator preponderante para a manutenção do emprego.

Para Zarifian (2001) as competências individuais refletem nas competências assumidas por uma equipe, sendo necessária uma convergência dos valores individuais para o sucesso do coletivo. Assim, a importância de desenvolver competências individuais para que as equipes se tornem preparadas e motivadas para praticar as ações de sustentabilidade é fator determinante para que os resultados almejados sejam obtidos com efetividade. Ou seja, para o alcance qualitativo e quantitativo dos objetivos organizacionais, os recursos devem ser utilizados da melhor maneira possível, gerando transformação, desenvolvimento e mudança de atitudes. Estes processos podem ser auxiliados pela gestão por competências.

Resumidamente, a gestão por competências pode ser entendida como o processo de gerir/administrar o desenvolvimento de competências requeridas às pessoas e equipes de uma organização (RESENDE, 2000). Como parte da gestão por competências, o contexto do desenvolvimento de competências envolve desde o mapeamento, alocação, capacitação, até a avaliação de desempenho, pontos que ainda não são abrangidos em sua totalidade no IFSC, pois ainda não há uma política de gestão por competências implementada na instituição.

Porém, há a intenção da instituição em adotar o modelo de gestão por competências também em cumprimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que visa a institucionalização da gestão por competências para auxiliar a gestão dos recursos humanos da administração pública brasileira. Em suma, essa política almeja o desenvolvimento permanente dos servidores públicos para melhorar a qualidade dos serviços prestados e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

A adesão ao modelo de gestão por competências proposto pela PNDP pode ser um processo complexo e lento, pois envolve uma mudança de paradigmas dentro da instituição e a criação de instrumentos adequados para garantir a eficiência e eficácia de sua implementação, resultando em um planejamento de implantação a médio e longo prazo (BREGALDA et al., 2014). No entanto, a pesquisa

proposta nesta dissertação contribui para um dos aspectos deste processo de mapeamento e desenvolvimento de competências, no quesito das ações para a sustentabilidade.

Atualmente, no IFSC, as ações de sustentabilidade são coordenadas pela comissão central do Programa IFSC Sustentável, que é responsável por determinar as ações prioritárias para a melhoria da sustentabilidade institucional. Esta comissão é formada por um integrante designado pelo Diretor Geral de cada campus, garantindo que todos os campi tenham representação e mais três representantes da reitoria, designados pela Reitora. Além desta comissão, cada campus possui equipes locais, as quais variam em número de integrantes.

Observa-se, então, a problemática desta pesquisa na necessidade do desenvolvimento das competências necessárias aos membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável para que esta equipe consiga gerenciar e incentivar as equipes de sustentabilidade locais, em cada campus do IFSC, para que garantam a melhoria e manutenção do nível desejado de sustentabilidade. Replica-se este problema às equipes locais, em relação aos demais servidores, para que se sintam motivados a atingir as metas de sustentabilidade organizacionais e culmine na consolidação destas práticas por meio da integração e do aprendizado, porém, delimita-se esta dissertação à comissão central do Programa IFSC Sustentável.

Desta forma, a pergunta desta pesquisa é: **como desenvolver as competências necessárias para os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina?**

Para responder esta pergunta de pesquisa, pretende-se, a partir dos preceitos da gestão por competências atingir os objetivos descritos a seguir.

## 1.2. OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa são definidos para nortear a resposta para a pergunta de pesquisa. Dividem-se em objetivo geral e específicos.

### 1.1.1. Objetivo Geral

Analisar as competências necessárias para que os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável coordenem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- a. Descrever a comissão central do Programa IFSC Sustentável e suas principais atividades;
- b. identificar se há ações de desenvolvimento de competências para a implementação de práticas de sustentabilidade no IFSC;
- c. mapear as competências necessárias para se trabalhar o Programa IFSC Sustentável; e
- d. elaborar um plano de ações que possibilite o desenvolvimento das competências requeridas para os membros da comissão central implementarem práticas de sustentabilidade no IFSC.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo ocorre, primeiramente, pela magnitude que atualmente as práticas de sustentabilidade adquiriram nas organizações. Portanto, as pessoas, de modo geral, necessitam desenvolver competências específicas para garantir a melhoria dessas práticas e da responsabilidade social da organização.

A inclusão do Programa IFSC Sustentável no Planejamento Estratégico da instituição para os anos 2013/2014 torna este estudo oportuno, porque as ações de implementação de práticas de sustentabilidade estão em fase de consolidação na instituição como um todo. Sendo assim, torna-se possível conhecer as competências necessárias para os integrantes da comissão central implementarem práticas de sustentabilidade, com base em uma equipe que está sendo constituída, trabalhando como um projeto piloto. O plano de ação proposto poderá, futuramente, ser adaptado aos comitês locais, em cada um dos 22 campi.

Aliado à iniciativa do IFSC em criar um projeto relacionado à sustentabilidade, vinculado ao planejamento estratégico, também se faz necessária a avaliação das práticas de sustentabilidade adotadas pela instituição.

Neste sentido, por meio do projeto de pesquisa “OBEDUC”, do Programa Observatório da Educação (OBEDUC), em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) - do qual a pesquisadora foi membro integrante da equipe -, e, em parceria com outro grupo de pesquisa vinculado à FAPESC, pôde-se, a partir do instrumento de avaliação do Projeto

OBEDUC, medir o nível da sustentabilidade da instituição. Ao relacionar os resultados obtidos no projeto de pesquisa com os objetivos desta dissertação, foi possível verificar quais competências são necessárias e precisam ser desenvolvidas para garantir um nível de sustentabilidade considerado ótimo.

Sendo assim, a análise da gestão da sustentabilidade pode subsidiar a tomada de decisões e gerenciar aspectos ambientais, sociais e econômicos para almejar a melhoria do nível de sustentabilidade institucional. Também proporciona aos servidores, tanto de nível gerencial como operacional, a visualização de quais competências podem ser desenvolvidas para cumprir os objetivos almejados, visto que o desenvolvimento de competências também pode ser entendido como uma ação para garantir um bom nível de sustentabilidade.

Portanto, o IFSC poderá obter ganhos em produtividade, além de proporcionar à sociedade melhorias na qualidade de vida e dos serviços prestados aos cidadãos. Isto pode ocorrer a partir do desenvolvimento das competências relacionadas à sustentabilidade, cumprindo assim o seu papel social de retorno à sociedade perante os investimentos realizados.

Esta proposta de desenvolvimento de competências também contribui para o desenvolvimento organizacional da instituição, face aos resultados que poderão ser observados após sua aplicação. Isto se dará pelo aprendizado individual e organizacional, possibilitando a quebra de paradigmas perante a importância de desenvolver competências relacionadas às práticas de sustentabilidade.

O fator temporal também torna o estudo viável, visto que, como já mencionado, o Programa IFSC Sustentável e a comissão central iniciaram suas atividades no período da execução desta dissertação. Este fato permite que o estudo seja consolidado juntamente com o andamento das atividades no IFSC, possibilitando o mapeamento das competências em andamento conjunto com os processos de consolidação da equipe, o que permite maior exatidão no levantamento de dados e oportuniza antecipar eventuais dificuldades e encontrar as devidas soluções a respeito no decorrer do processo.

Para a pesquisadora, a viabilidade deste estudo se dá, principalmente pelo crescimento intelectual e pela oportunidade de buscar soluções para intervir em um problema prático e institucional. O fato de a pesquisadora ser servidora da instituição também facilita a obtenção dos dados necessários como, por exemplo, acesso aos trabalhos da comissão estudada.

Quanto a originalidade, foi realizada uma pesquisa na base de dados da Biblioteca Universitária da UFSC sobre competências, que resultou em 149 títulos entre teses e dissertações. Dentre eles, apenas a dissertação de Klöckner (1999) relaciona, mesmo que indiretamente, o tema competências com sustentabilidade, tratando-se de um estudo que propôs diretrizes para programas de treinamento no âmbito de sistemas de gestão ambiental de uma empresa do ramo têxtil. Sendo assim, não foram encontrados trabalhos que tratam do desenvolvimento de competências para promover práticas de sustentabilidade em instituições de ensino e nem em instituições públicas.

Com o objetivo de aumentar o campo de busca, também foi realizada uma pesquisa na base de Periódicos da CAPES com a combinação dos termos “Competences + Sustainability”. Desta pesquisa resultaram 26 publicações, em que, dentre elas, uma teve como foco as competências para a educação ambiental (MOCHIZUKI; FADEEVA, 2010) e duas envolveram sustentabilidade e competências gerenciais em organizações industriais/comerciais privadas (FIGUEIREDO, 2003; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012). Este resultado demonstrou novamente a carência de publicações relacionadas à combinação destes assuntos em instituições de ensino ou instituições públicas.

Este trabalho, então, possibilitou a proposição de um plano de treinamento e desenvolvimento de competências para a equipe da comissão central de sustentabilidade do IFSC. Esta implantação também pode ser sugerida e adaptada aos comitês locais e, em uma perspectiva sustentável de disseminação de conhecimento, o plano pode ser utilizado e adaptado por outras instituições de ensino.

Por fim, e não menos importante, esta pesquisa é, para o Programa de Pós Graduação em Administração Universitária (PPGAU) e para a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um retorno à sociedade no que tange a concretização de resultados do curso de Mestrado em Administração Universitária perante os investimentos realizados. Esses resultados objetivam contribuir para o desenvolvimento e crescimento deste programa de pós graduação e para o desenvolvimento de competências desta universidade no que tange às práticas de sustentabilidade.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, de forma que fique de fácil compreensão aos leitores.

Este primeiro capítulo, conforme exposto, abrange a introdução, contextualização do tema e problema, apresentação dos objetivos, justificativa que viabiliza esta pesquisa e desta estruturação do trabalho.

O segundo capítulo, trata-se do levantamento da teoria que fundamenta os temas trabalhados nesta pesquisa, sendo eles, gestão universitária, gestão ambiental, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social nas instituições federais de ensino, competências, competências para a sustentabilidade, gestão por competências e desenvolvimento de competências.

O terceiro capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, abrangendo a caracterização do estudo, técnicas de coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a caracterização da instituição em que foi realizada a coleta de dados, bem como sua análise, com apresentação do plano de ações para o desenvolvimento de competências para a equipe da comissão central de sustentabilidade do IFSC.

O quinto capítulo aborda as considerações finais sobre esta pesquisa e apresenta sugestões para trabalhos futuros.

Ao final, estão apresentadas as referências utilizadas para o embasamento teórico e documental desta pesquisa, seguido de apêndices e anexos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o embasamento teórico sobre o tema desta pesquisa, abordando assuntos relacionados à gestão universitária, aspectos sobre a gestão ambiental e sustentabilidade e sobre a gestão por competências.

### 2.1. GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O cenário atual das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é de rápida expansão e transformação de seus modelos de gestão, trazendo consigo a necessidade de estudos para adequar a gestão às mudanças decorrentes desse processo. A gestão precisa ser acompanhada e estruturada para que evitem-se problemas de ordem de falta de planejamento que coloquem em risco sua qualidade de ensino e sobrevivência no seu ambiente.

Caracterizadas por Barnard (1971) como organizações formais, porém não econômicas, as IFES compreendem um sistema cooperativo, composto dos esforços coordenados dos seres humanos para desenvolverem um conjunto de atividades.

Como sistema, entende-se que todas as partes da organização devem estar inter-relacionadas, fazendo parte de um todo, considerando que a mudança de uma parte acarreta na mudança do sistema inteiro. Já as atividades, têm seu processo decisório atribuído a grupos organizados com funções executivas, como conselhos e comissões (BARNARD, 1971).

Por meio desses grupos executivos é que se efetiva a gestão das IFES, sendo que, de acordo com Simon (1979), a melhor forma para compreender o funcionamento da gestão de uma organização, é verificar como os administradores, ou executivos, definem a solução para os problemas, e como os colaboradores visualizam e respondem a este processo.

Tachizawa e Andrade (2002) conceituam a gestão de uma instituição de ensino superior como um conjunto de decisões assumidas para alcançar o equilíbrio entre sua missão e seus objetivos. Porém, um dos principais problemas observados pelos autores é a visão segmentada dos gestores, que, muitas vezes relacionadas com a falta de clareza sobre a complexidade das IFES, conduzem a gestão para conflitos de ordem operacional, interferindo, por sua vez, nos resultados esperados.

Desta forma, Tachizawa e Andrade (2002) evidenciam que para garantir sua sobrevivência, as instituições de ensino superior devem estar em constante processo de inovação. Ou seja, a evolução da instituição inicia quando da busca de soluções práticas para melhorias, culminando na compreensão e inovação no meio em que está inserida, tanto em questão de processos quanto em desenvolvimento profissional.

Para isso, é fundamental que se adote uma visão sistêmica da instituição e que seja colocado em prática um amplo processo de planejamento estratégico para definir objetivos claros a serem alcançados em médio e longo prazo.

Com base na literatura da Teoria da Administração, a visão sistêmica é, para Triviños (2012), a atenção dirigida para aspectos complexos e técnicos de uma organização, de acordo com as inúmeras relações entre o fato analisado e sua relação com o meio externo, conforme relação apresentada na Figura 2.

Figura 2: Visão sistêmica organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Triviños (2012) e Chiavenato (2000).

A abordagem da visão sistêmica posiciona a organização dentro de um contexto, em que são realizadas as atividades de troca e relacionamento com os ambientes nos quais está inserida. O microambiente é o ambiente operacional, onde estão os seus fornecedores, clientes, concorrentes, colaboradores, etc. Já o macroambiente compreende fatores externos os quais a organização não tem poder de influência, como por exemplo: fatores políticos, sociais,

econômicos, tecnológicos, ecológicos, legislações, etc. (CHIAVENATO, 2000).

Simultaneamente a esta abordagem, Lucchesi (2002) descreve as universidades como um estado de espírito, o qual com seu caráter complexo permite produzir e difundir conhecimento por meio da sua universalidade e abrangência, comunicação com o ambiente externo e produção de inovação. Essa produção de conhecimento é vinculada à a tríade ensino-pesquisa-extensão que, segundo a autora, é uma perspectiva indissociável e deve ser o objeto de ação da gestão para o alcance das metas e objetivos, apoiada em uma mudança de paradigmas.

Para atingir com eficácia os objetivos da universidade é necessário que a sua gestão esteja engajada para tal. É neste ponto que a Gestão Universitária é caracterizada por Tachizawa e Andrade (2002) como a busca pela vantagem competitiva no mercado, apoiada na melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem juntamente com a diminuição de custos e aumento de produtividade.

É um desafio para os gestores universitários a manutenção de uma situação de vantagem competitiva, visto que existem diversos fatores que freiam a inovação no setor, como, por exemplo, a resistência ao novo, às mudanças.

Lucchesi (2002) exemplifica a demonstração direta ou indireta de resistência à mudança por parte do administrador que detém o poder de decisão, no momento em que freia ou impõe barreiras para a execução de atividades que poderiam estabelecer novos meios de trabalho para a melhoria dos processos na gestão universitária. Essas mudanças podem ser necessárias para que a instituição de ensino mantenha-se cumprindo sua missão e garanta, mais fielmente, a vantagem competitiva.

Afirma-se que as mudanças são necessárias em todas as organizações, incluindo as IFES. Para Almeida (1996), a atitude de mudança é que garante a vantagem competitiva, desde que realizada no momento adequado e proporcione a aprendizagem organizacional, visto que, atualmente, a velocidade com que ocorrem e são percebidas está muito mais rápida do que em tempos anteriores.

Dentre os principais motivos que incentivam um processo contínuo de mudança organizacional, também nas IFES, estão, a necessidade de sobrevivência no ambiente e convívio com a concorrência, pressões políticas, tentativas de melhoria da sociedade e do ambiente, e necessidade de reação às mudanças já decorridas (ALMEIDA, 1996). Destaca-se, ainda, que as IFES por serem instituições públicas possuem processos burocratizados que podem

barrar processos de mudança, resultando em mais um desafio de romper barreiras para os gestores.

É importante destacar que as IFES necessitam adaptar os seus modelos de gestão para a forma que a sociedade vem trabalhando, pois, de acordo com Tachizawa (2011) a forma de resposta às mudanças ocorridas no ambiente determina o êxito alcançado em relação aos objetivos propostos.

A resistência às mudanças pode partir de um sentimento de incerteza perante novas situações, exigindo do gestor universitário flexibilidade para adaptar-se e conduzir a organização ao sucesso estratégico (ALMEIDA, 1996). Ainda, os conflitos gerados pela resistência às mudanças podem atrapalhar o processo de busca dos objetivos institucionais, cabendo ao gestor o gerenciamento desses, para que se tornem construtivos a partir das contribuições dos membros da instituição.

O alcance dos objetivos organizacionais depende, para Tachizawa e Andrade (2002), da preocupação das instituições de ensino superior com o desempenho dos seus recursos humanos, abrangendo a projeção dos cargos e a projeção dos ambientes de trabalho de forma a obter ganhos funcionais qualitativos.

A preocupação com o ambiente de trabalho reforça a importância que se tem, nas IFES, de garantir a execução das tarefas para que todos os envolvidos, desde alunos até a sociedade como um todo, recebam o retorno esperado por esta instituição. Esta preocupação, para Schein (2009), é ligada à missão da instituição de ensino, que deve estar alinhada às necessidades dos estudantes em relação à aprendizagem, do corpo docente pela aquisição de conhecimentos e oportunidades de pesquisa, da comunidade para agregar conhecimentos, dos investidores por uma instituição viável e da sociedade para que receba profissionais aptos para o mercado de trabalho.

É preciso ter cuidado para que as tarefas sejam executadas de forma coesa e sem vícios pessoais que possam prejudicar as habilidades profissionais, pois os vícios podem transformarem-se numa barreira que prejudique a consecução dos objetivos da organização. Neste caso, as tarefas, ou os procedimentos de execução do trabalho, estão vinculados à sequência das atividades do cargo e aos resultados obtidos pela ação profissional, tornando-se parte essencial de planejamento para garantir a eficácia do processo (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Perante isso, destaca-se que as IFES, como uma das principais entidades formadoras de profissionais para o mercado de trabalho, precisam manter a responsabilidade da promoção do debate em torno da

sustentabilidade. Como forma de facilitação e enriquecimento acadêmico, este debate permite que os estudantes adquiram conhecimentos e criem habilidades relativas ao tema, podendo transformá-los em atitudes na vida profissional e pessoal. Maiores discussões sobre a temática da sustentabilidade podem ser acompanhadas a seguir.

## 2.2. GESTÃO AMBIENTAL

Agravados pela Revolução Industrial, uma gama de problemas ambientais advindos do crescimento econômico, de lutas por melhorias de qualidade de vida e geração de riquezas, têm se tornado foco de discussão mais profunda a partir das décadas de 70 e 80 do século XX, quando iniciaram os debates sobre a gestão ambiental (VEIGA, 2006; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; SILVA, 2010; DIAS, 2011; TACHIZAWA, 2011).

Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a questão inicial foi a busca pela causa dos problemas, inicialmente vinculados à omissão dos países mais ricos do mundo, que não demonstravam preocupação com seus processos de produção e consumo. Este fato está relacionado à crise do capital, quando a humanidade começa a perceber que os recursos necessários à vida no planeta estão ficando escassos, devido ao aumento desenfreado da produção e do consumo, saturando o planeta Terra, que já não suporta mais o crescimento populacional (SILVA, 2010; EGRI; PINFIELD, 2001).

A justificativa, para Silva (2010), é de que o modo de produção capitalista prevê grande expansão da produção, mas não considera que os recursos são esgotáveis e que o planeta pode não ser capaz de suprir esta demanda de desenvolvimento. Assim, o objetivo da gestão ambiental é evitar o esgotamento de recursos e proporcionar à humanidade a conscientização necessária para tal.

No Brasil, o debate sobre a gestão ambiental começa a tomar força nos anos 80, quando foram publicadas diversas regulamentações para garantir a preservação ambiental. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), esta década é considerada o marco referencial para a institucionalização e regulamentação dos assuntos referentes ao meio ambiente, com a criação de alguns instrumentos de caráter legal que serão citados.

Como exemplo, a Lei nº 6.938/81, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, em seu artigo segundo expõe o seu objetivo principal, que é “a preservação, melhoria e recuperação da

qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana” (BRASIL, 1981).

Já na década de 90, com a ampliação da complexidade da gestão ambiental, se confirma a escassez de recursos no planeta e observa-se, aliado à emergência da ciência e tecnologia, um novo mercado em expansão: a visão de oportunidades de negócio em torno da questão ambiental. Assim, organizações começam a buscar na gestão ambiental o diferencial para sua atuação e a utiliza como forma de conquista de novos clientes, já que a responsabilidade socioambiental se torna um indicador estratégico que permite maior rentabilidade e competitividade (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; VEIGA, 2006).

Neste sentido, considerando a importância que tem tomado, seja como política de conscientização da necessidade de se fazer a gestão ambiental para reduzir a produção e consumo desenfreados, ou, seja pela abrangência financeira das organizações, se faz necessário a discussão do termo gestão ambiental e a sua importância para as instituições federais de ensino brasileiras.

De acordo com Schenini (2009), a gestão ambiental compreende além dos conceitos biológicos, elementos econômicos, políticos e sociais, tornando-se mais um elemento importante de estudo nas organizações. Esse elemento permite que as organizações se mantenham ativas em relação à preocupação com o impacto de suas ações.

Esta postura de preocupação elucida uma visão de prevenção e, é para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a postura que a organização deve ter em relação à era da responsabilidade, em que atitudes socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis transmitem uma imagem de comprometimento para com a sociedade.

Esta postura de comprometimento perante a sociedade exige, segundo Cantarino, Barata e La Rovere (2007), uma mudança de paradigmas das organizações, para que o olhar da sustentabilidade se torne um valor de gestão, buscando inovações e transformações no modo em que as ações são realizadas para atingir uma vantagem competitiva baseada na transformação social.

Destaca-se que esta postura deve ser incorporada pelas IFES, pois, compreendidas pelo papel social que exercem na sociedade, podem investir na transmissão de conhecimento para proporcionar a mudança de valores na sociedade e, conseqüentemente, colaborar para que as organizações construam o seu diferencial no mercado.

Para Silva (2010), o objetivo da educação ambiental é que a humanidade forme uma consciência crítica em relação às questões ambientais, visando melhorar o convívio do homem com a natureza.

A educação ambiental parte da premissa de que a problemática da gestão ambiental se transforma em uma questão individual, em que cada cidadão é responsável por sua mudança de comportamento em relação à preservação ambiental. Esta mudança individual culminaria na mudança cultural e conscientização da sociedade (SILVA, 2010).

Porém, para Veiga (2006), a mudança comportamental é motivada, além das necessidades, pelos valores individuais, que tornam as pessoas agentes dessa mudança. Desta forma, os valores motivam o desenvolvimento pessoal, em busca da melhoria das capacidades pessoais de fazer algo ou, simplesmente de ser alguém melhor. Dentre elas estão, “ter uma vida longa e saudável, ser instruído, ter acesso aos recursos necessários para um nível de vida digno e ser capaz de participar da vida da comunidade” (VEIGA, 2006, p.23).

Assim, se delimita o objetivo e o produto final da educação ambiental nas instituições de ensino, em especial as públicas brasileiras, na formação de profissionais e indivíduos aptos para agir no ambiente de mudanças de forma socialmente responsável. Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) destacam que essa preparação é vista como um desafio frente à velocidade das mudanças.

Esse desafio compreende:

[...] a formação de profissionais competentes para enfrentar as pressões impostas pela globalização, a produção de conhecimentos técnicos e científicos, a educação das elites intelectuais com potencial de liderança para a mudança social e desenvolvimento de modelos de aprendizado mais comprometidos com a vida humana e o planeta (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p.191).

Espera-se a compreensão de que as IFES têm por sua natureza a influência na formação de opinião crítica e massiva na sociedade. Portanto, também é delas o papel fundamental da instrução e conscientização sobre as necessidades de preservação socioambiental, aliado ao crescimento dos níveis de desempenho organizacional. Pois, de acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), mesmo sendo um desafio, o papel das instituições de ensino é a interpretação e a modificação do comportamento organizacional.

As IFES, por sua vez, necessitam privilegiar os valores culturais construídos ao longo do tempo, visando a implementação de programas estratégicos voltados à sustentabilidade e à responsabilidade social, para que os profissionais integrantes destas instituições contribuam efetivamente para a mudança necessária do comportamento organizacional. Essa conscientização, e por que não, educação ambiental, possibilita que os indivíduos adquiram as competências necessárias para gerir uma organização de forma socialmente responsável.

A importância da educação ambiental nas IFES se dá na prática diária da cidadania e compromimentos com a gestão socioambiental, com o objetivo de, além da formação de profissionais capacitados para o trabalho, formar cidadãos comprometidos com a sociedade. Isso envolve os estudantes na prática e incita uma nova cultura que é capaz de transformar a sociedade, tornando-a mais justa e sustentável, a partir da expectativa de que os profissionais serão inseridos em um mercado exigente, porém, com a consciência de buscar a tríade econômica, social e ambiental da sustentabilidade, tornando-se agentes de mudanças (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Neste contexto, se faz necessária a proposição da transversalidade do tema nas instituições de ensino. Fator de grande relevância, implica na necessidade de aprendizado sobre como transmitir esses conhecimentos, favorecendo a mudança de atitude em relação ao que se tem feito até hoje. A sustentabilidade deve ser discutida de forma global, para que se criem novas maneiras de agir perante as responsabilidades adquiridas pela IFES.

Portanto, é necessidade premente verificar como está ocorrendo essa transmissão de conhecimento socialmente responsável nas instituições de ensino, já que são consideradas as instituições mais importantes para a formação profissional e de cidadãos socialmente comprometidos.

Com base no papel social exercido pelas IFES, pode-se afirmar, então, que a disseminação do conhecimento e das práticas relacionadas à sustentabilidade para o público interno da instituição fazem toda a diferença quando se objetiva a efetividade das práticas citadas e a conscientização pessoal e profissional de sua importância.

Isso se explica pelas concepções de Brunstein, Scartzini e Rodrigues (2010) e Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), de que, para formar uma gestão responsável e preocupada com a sustentabilidade, a organização depende, única e exclusivamente, das pessoas que a integram e da forma que ocorre o relacionamento entre

organização e trabalhador, que pode resultar em muito mais comprometimento comparado ao investimento em grandes aumentos de salário. Trata-se da manutenção de um bom ambiente de trabalho, para obter ganhos de produtividade, motivação e desempenho, visando o reconhecimento da sociedade, tanto pelo bom atendimento quanto pelas práticas de sustentabilidade.

Os autores ainda destacam que deve partir dos gestores o incentivo das práticas de sustentabilidade, pois geralmente são eles quem determinam os caminhos a serem seguidos pela organização, sendo agentes responsáveis também em conseguir envolvimento do corpo funcional nestas ações e gerenciamento do desenvolvimento de competências para as práticas de gestão ambiental.

Neste sentido, Tinoco e Kraemer (2008, p.109) conceituam a gestão ambiental como “o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental”. Assim, torna-se imprescindível que as instituições de ensino mantenham em sua administração uma equipe responsável pela gestão ambiental, não só para gerir questões ambientais, mas também econômicas e sociais.

A importância de uma equipe responsável pela gestão ambiental permite que a instituição se mantenha organizada no âmbito dos processos, para que os objetivos institucionais sejam alcançados de maneira satisfatória, de acordo com a estratégia de negócio. Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) sugerem a criação de um setor específico para trabalhar diretamente com os temas relacionados à responsabilidade social para que a responsabilidade socioambiental seja internalizada na organização, o qual:

[...] teria a função de potencializar a disseminação da nova cultura de gestão e fomentar novos processos mentais na tomada de decisão, incitando a análise de questões sociais, ambientais e econômicas. Para tanto, precisa trabalhar em conjunto com as lideranças de outras áreas de negócio almejando a mudança de atitudes, posturas e valores dos gestores e seus subordinados (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p.22).

Ou seja, a criação de uma equipe responsável pelas ações de gestão ambiental deve envolver pessoas de todos os setores da organização, visto que esse tema faz parte da vida de todas as pessoas e

necessita uma visão transdisciplinar para definir e manter os valores da organização.

Essa necessidade se dá pelo contexto de mudanças que passam as organizações atualmente, tornando as questões relacionadas à gestão socioambiental em um dos maiores desafios para as organizações. Estas, por sua vez, têm sofrido fortes exigências por parte dos seus consumidores finais para que mantenham uma postura ética e de que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA, 2011).

Ainda neste ponto, Tachizawa (2011) enfatiza a necessidade de as organizações transformarem a gestão socioambiental em um valor corporativo, trabalhando-a como uma competência organizacional, que tem por objetivos o envolvimento de todas as pessoas ligadas à organização com esta causa, incluindo socialização de experiências, conhecimentos e atitudes socioambientais, para criar uma identidade comum em toda organização.

De acordo com Münck e Borim-de-Souza (2009), a criação da identidade organizacional em torno dos preceitos da sustentabilidade parte do conceito da competência organizacional, que alinha os objetivos e metas da organização com as competências individuais dos colaboradores, que são as pessoas que contribuem para o desenvolvimento organizacional e possibilitam, juntamente com a gestão, o aumento da sua vantagem competitiva.

Como um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade, a gestão ambiental deve ser institucionalizada de forma sistêmica, com uma percepção do mundo como um sistema em movimento e não uma máquina (TACHIZAWA, 2011; TACHIZAWA; ANDRADE, 2008). Também se destaca que desenvolvimento econômico e proteção ambiental são duas vertentes que devem interagir entre si, independente do segmento ao qual a organização pertence.

Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), a abordagem sistêmica também é totalmente aplicada à visão da sustentabilidade, pois, destacam que o indivíduo, a sociedade e a natureza são indissociáveis e vivem em constante movimento em relações interdependentes. Por isso, o enfoque dado na formação profissional deve considerar todo o contexto de vida no mundo, sem pensamentos isolados, permitindo que estas pessoas sejam preparadas para adotarem atitudes realmente responsáveis em relação ao ambiente e à sociedade.

Assim, a adoção do enfoque sistêmico na gestão ambiental proporciona que as relações de causa e efeito se tornem visíveis e mais facilmente identificadas a partir da análise integrada entre o todo,

considerando todas as partes da organização. Essas relações são essenciais para, a partir da correlação entre recursos utilizados e valores obtidos pela organização, garantir a sobrevivência da organização e a preservação do meio ambiente, proporcionando uma mudança de valores (TACHIZAWA, 2011).

Importante para as transformações vivenciadas no mundo globalizado atual, a visão sistêmica nos aspectos da gestão ambiental permite que gestores e instituições adotem o papel de incentivo à educação socioambiental.

Na visão de Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), essa educação faz sentido para a elevação do nível de vida do cidadão e o ensina a importância da preocupação com a preservação do meio ambiente e de manter atitudes éticas perante a sociedade. Além disso, proporciona conhecimentos para enfrentar as dificuldades encontradas nas diversas situações diárias e habilidades para lidar com as diferenças sociais existentes, atribuindo o crescimento profissional e organizacional ao desenvolvimento sustentável.

### **2.2.1. Desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental**

Desenvolvimento, como um processo, é um conjunto de linhas interdependentes para produzir coisas, conduzido por pessoas que, em sua essência, têm a criatividade como parte de sua natureza (VEIGA, 2006). Esse processo provoca mudanças que transformam a cultura de uma organização ou de uma sociedade.

Schenini (2009) considera o conceito de desenvolvimento sustentável, no que tange a sua aplicação, como algo de grande amplitude e complexidade, pois exige que a sociedade mude alguns paradigmas relacionados com a forma de vida voltada ao consumo nos dias de hoje. Isso se dá pela percepção de que a natureza já não mais comporta as necessidades de recursos que o crescimento econômico exige e, toda iniciativa que se tenha, torna-se um desafio para a sociedade.

A constatação do aumento do consumo e a consequente redução de recursos, mais observados a partir da década de 90, é o marco referencial para a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável. A partir dessa constatação percebe-se a verdadeira necessidade de preocupação com a preservação dos recursos essenciais à vida humana, caso contrário, os danos causados ao meio ambiente

podem ser irreversíveis (TACHIZAWA, 2011; VEIGA, 2006; BERTÉ, 2009).

Desta forma, desenvolvimento sustentável é uma ligação entre gestão ambiental e desenvolvimento econômico, que exige que a sociedade esteja envolvida no processo de tomada de decisão referente aos planos de desenvolvimento que devem ser traçados e implementados (SCHENINI, 2009).

Para clarificar, existe uma diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico. Para Veiga (2006), essa diferença é de que o crescimento econômico origina mudanças quantitativas, enquanto o desenvolvimento econômico gera mudanças qualitativas.

Além disso, para Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), as ações de desenvolvimento sustentável são consideradas existentes, quando contidos na estratégia organizacional, comportamentos resultantes de princípios e atitudes que resultam em ações socialmente responsáveis.

A inclusão de objetivos socialmente responsáveis na estratégia da organização trata-se de uma das principais ações perante a sustentabilidade, conceito interdisciplinar voltado para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), a sustentabilidade baseia-se, entre outras, na tríade entre relações ambientais, econômicas e sociais, que, na sua inter-relação objetivam a conscientização da sociedade em relação ao uso responsável dos recursos naturais. O escopo desta ação de conscientização é permitir que a humanidade mantenha, para si e para seus descendentes, sua sobrevivência de forma saudável e qualitativa.

Entende-se por sustentabilidade ambiental, o balanceamento de recursos perante a produção e o consumo, garantindo que os ecossistemas tenham capacidade de reposição de danos. A dimensão econômica refere-se à eficiência energética necessária para suprir a demanda de produção, utilizando inovações tecnológicas para substituir as fontes não renováveis por fontes renováveis. Já a dimensão social abrange a busca pela satisfação das necessidades básicas e melhoria de qualidade de vida de toda a sociedade, reduzindo, principalmente, padrões de desigualdades (NASCIMENTO, 2012).

Para Pfitscher (2004), a sustentabilidade depende de um processo de gestão ambiental, pois é vinculada às atividades da organização, juntamente com os valores e atitudes individuais dos colaboradores perante a atividade profissional, que culminam no conhecimento necessário para pôr em prática ações de preservação do meio ambiente.

Para viabilizar a inclusão de objetivos relativos às ações socialmente responsáveis, podem ser implementados Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), que viabilizam o controle, por meio de indicadores de sustentabilidade, das ações de gestão ambiental. Esse sistema pode estabelecer maior comprometimento dos colaboradores, fornecedores e clientes finais da organização com a sustentabilidade (PFITSCHER, 2004).

As ações com foco na sustentabilidade têm na sua gestão a importância de causar o menor impacto possível ao meio ambiente e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de forma a preservar a vida atual e futura (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

Assim, pode-se afirmar que essas ações resultam na intensa preocupação da organização perante o desenvolvimento da sociedade, mantendo atitudes socialmente responsáveis e agregando valor social a todos os indivíduos envolvidos com a organização.

Uma organização socialmente responsável é aquela que, não só se preocupa com as suas atitudes internas, mas, que exige ações de responsabilidade social de todos os seus *stakeholders*, inserindo valores e princípios éticos de sustentabilidade. Entende-se por *stakeholder* todo o público estratégico que esteja envolvido com a organização, compreendendo os ambientes interno e externo (PFITSCHER, 2004).

Para tanto, como responsabilidade socioambiental, Petrelli e Colossi (2006) entendem que é o processo de transformação social da organização, comprometido com os resultados globais das ações realizadas, as quais deve promover a preservação ambiental, a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade.

Alinhado a esta concepção, o entendimento do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2014) para que a gestão seja considerada socialmente responsável, é de que o resultado da atuação da organização deve proporcionar benefícios para a sociedade, para os profissionais em sua carreira, para o meio ambiente e para investidores e fornecedores. Assim, afirma-se que a gestão socialmente responsável é um modelo interdisciplinar, que envolve todas as partes interessadas em prol de um objetivo comum, a construção de uma sociedade sustentável.

Nesse sentido, face à importância da gestão ambiental para o desenvolvimento sustentável, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) dão o exemplo de que os fornecedores e distribuidores das organizações também devem estar preocupados com a sua responsabilidade social, buscando, em conjunto, oportunidades para inovações e redução de custos de produção.

Característica das organizações atuais, em meio a competitividade, a exigência de fornecedores comprometidos com a responsabilidade socioambiental começa a fazer parte da política corporativa das organizações, ultrapassando fronteiras de modelos de gestão ultrapassados (TACHIZAWA, 2011).

Dessa forma, tem-se que a visibilidade de uma organização preocupada com as atitudes de todos os demais envolvidos nos seus processos, é aumentada favoravelmente, em detrimento daquelas que não dão a devida atenção para esses detalhes socioambientais.

Essa preocupação se torna cíclica, quando apoiada por políticas e diretrizes aliadas à estratégia da organização, visto que o consumidor final avalia o produto ou serviço de acordo com o todo. Apesar de os produtos e serviços serem constituídos de diversos procedimentos, peças e atuação humana, independente se internos ou externos à organização, a avaliação de todo o processo faz parte de uma atitude natural do ser humano (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Além da importância da avaliação do consumidor final, as posturas socialmente responsáveis conduzem a organização a obter benefícios de produtividade, ganhos econômicos e qualidade de vida no trabalho para os funcionários, no momento em que opta por valorizar as práticas voltadas à sustentabilidade. Estas práticas incluem reutilização de materiais, o destino correto para o lixo e resíduos, economia de energia e práticas de educação ambiental e prevenção de acidentes (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

A legislação ambiental brasileira já exige que as organizações destinem adequadamente todo detrito gerado em seus sistemas de produção, mas, ressalta-se que a discussão em torno da sustentabilidade e responsabilidade social deve ir além do simples cumprimento à legislação, considerando que os próprios conceitos se referem à formação de uma consciência crítica e ética socialmente responsável na sociedade.

Portanto, esse apontamento reflete na necessidade da organização preocupar-se com a postura dos seus *stakeholders* e exigir dos gestores um senso de responsabilidade maior em relação à amplitude dos processos decisórios, para que todos os colaboradores tenham participação e possam trabalhar em equipe, no âmbito de suas funções (TACHIZAWA, 2011).

A necessidade de adaptação das organizações, em especial das IFES, perante a postura socioambiental responsável, exige que seus colaboradores atuem de forma a garantir o desempenho de seus papéis

com a melhor performance possível, para que as organizações sejam conduzidas à realização dos seus objetivos.

Isso implica na necessidade de as pessoas desenvolverem as competências necessárias para atingirem essas metas. Portanto, serão trabalhados na seção a seguir os conceitos relacionados às competências e à gestão por competências, incluindo as competências para as práticas de sustentabilidade, mapeamento e treinamento e desenvolvimento de competências.

### 2.3. COMPETÊNCIAS

Inicia-se a abordagem do conceito de competência a partir do seu contexto histórico, apresentado por Brandão (2005) e Brandão e Borges-Andrade (2007), em que os autores resgatam que a origem do termo vem do final da Idade Média. Utilizado apenas na linguagem jurídica, determinava se uma pessoa era ou não competente para realizar determinados julgamentos ou emissão de opinião.

No período renascentista, o termo passou a designar as pessoas como capacitadas para a realização de suas tarefas, o que traz indícios para a incorporação do termo no ambiente organizacional, já que é considerado por alguns autores como a capacidade de retorno de resultados para a organização.

No entanto, a utilização do termo no ambiente organizacional se efetiva na época da Revolução Industrial e do Taylor-fordismo. A corrida da industrialização e da produção de capital exigiu que os trabalhadores fossem qualificados o suficiente para exercerem com eficiência os seus papéis (BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

De acordo com Brandão (2005), é importante ressaltar que nesta época o termo ‘competência’ tinha um sentido extremamente técnico, pois as organizações, no contexto de alta produção, visavam manter os funcionários treinados para a sua função específica, ou seja, ter competência era possuir os conhecimentos e habilidades restritos às especificações do cargo.

Assim, com as diversas visões sobre o conceito de competência, a literatura apresenta duas correntes teóricas, a norte-americana e a francesa.

A visão norte-americana, caracterizada como mais pragmática e específica, tem como principais referências as concepções de Richard E. Boyatzis e David C. McClelland. Trata a competência como um conjunto de qualificações inerentes às pessoas, as quais proporcionam o

entendimento necessário para executar as tarefas necessárias ou mesmo tomar decisões corretas em determinadas circunstâncias (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Já a visão francesa de Guy Le Boterf e Philippe Zarifian, pode ser caracterizada como uma corrente mais filosófica do conceito de competência, pois contesta a associação do termo somente às qualificações da pessoa. Sendo assim, essa corrente associa a competência às realizações da pessoa junto ao contexto em que está inserida (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Pode-se dizer, portanto, que competência é a visualização do resultado da ação para o meio em que o indivíduo está inserido.

No entanto, de acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007), além destas duas correntes, percebe-se a formação de outra visão sobre o conceito de competência, que tem sido formada na última década. Esta visão resume-se na junção das concepções Norte-americana e Francesa, ou seja, trabalha a competência como a associação das qualificações pessoais para o trabalho juntamente com o contexto em que o indivíduo está inserido, unindo a competência ao desempenho.

Já para Alles (2008), o termo competência está associado às transformações de comportamentos, os quais proporcionam melhor qualidade de desempenho laboral. Essas transformações de comportamentos transformam-se em características da personalidade do indivíduo, podendo ser avaliadas, medidas e classificadas gradualmente.

Na concepção de Barnard (1971), comportamento é a característica imprescindível do indivíduo, ligada à atividade e baseado na sua experiência de vida. Ou seja, uma ação ou reação recorrente do indivíduo perante determinada situação pode ser chamada de comportamento.

Os comportamentos são avaliados de acordo com as atitudes que o indivíduo toma perante os conhecimentos que possui, na atuação profissional e perante situações específicas do ambiente de trabalho (ALLES, 2008).

Neste sentido, os fatores psicológicos são determinantes para a demonstração dos diversos comportamentos do indivíduo, sejam considerados bons ou ruins. Isso, para Barnard (1971) é a combinação de fatores físicos, biológicos e sociais, responsáveis pelas atitudes presentes e futuras do indivíduo, bem como do seu histórico pessoal, determinante do estado atual.

Desta forma, consideradas as diversas abordagens de competências, o conceito utilizado para esta dissertação será o considerado mais em voga na atualidade, que é o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho pessoal, para o alcance de resultados dentro de determinado contexto organizacional, de acordo com a estrutura disponível (FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; FREITAS, 2005; CARBONE et al., 2006; CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Este conceito é trabalhado adiante, iniciando pela classificação das competências, que podem ser originadas de, pelo menos, duas vertentes, as organizacionais e as individuais.

As competências organizacionais são as relacionadas à estratégia da organização. Essas competências demonstram o que a organização desenvolve de melhor, estabelecendo vantagem competitiva no contexto em que estão inseridas (DIAS et al., 2010; FISCHER et al., 2010).

Das competências organizacionais, aquelas que criam vantagem competitiva são caracterizadas como competências essenciais ou *core competences*. Elas demonstram um diferencial e garantem o êxito da estratégia organizacional (sendo parte fundamental dela), agregando valor e proporcionando vantagem competitiva sustentável perante outras organizações (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999 apud BRANDÃO, 2005, p.7; FLEURY; FLEURY, 2004; LÓPEZ, 2010).

Para Fleury e Fleury (2004), a expressão ‘agregar valor’ significa a união das competências individuais e o seu desenvolvimento, que geram as competências organizacionais e essenciais, de acordo com a estratégia organizacional.

As características imprescindíveis para uma competência essencial são: o caráter de abrangência coletivo; a institucionalização e aceitação por todos os membros da organização como uma característica exclusiva da mesma; a exclusividade, ou seja, a competência não pode ser imitada pois é característica própria da empresa; e a durabilidade, que se trata de uma característica temporal, já que a competência organizacional é a essência da estratégia da organização (LÓPEZ, 2005).

Já a visão de Albuquerque e Oliveira (2001) faz referência a três parâmetros que podem complementar as características elencadas por López (2005). O primeiro é o valor percebido pelo cliente, pois as organizações, por meio de suas competências, devem oferecer benefícios para fidelizar os clientes. O segundo, equivalente à característica de exclusividade, é a diferenciação entre os concorrentes, tornando a organização única na escolha pelo consumidor, por possuir essa competência em uma escala superior do que os seus concorrentes. Já o terceiro parâmetro pode ser equiparado à característica de

durabilidade de López (2005), que, para Albuquerque e Oliveira (2001) é a capacidade de expansão, em que a organização se utiliza disso para buscar oportunidades de entrada em novos nichos de mercado ou buscar novas tecnologias para aprimorar seus produtos dentro do seu mercado.

Assim, de acordo com Fleury e Fleury (2004, p.48), as competências essenciais e as organizacionais, compreendem as múltiplas competências individuais, como uma combinação de recursos “de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais”.

Já as competências individuais, que também podem ser niveladas em gerenciais, referem-se aos resultados de transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2005; CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

As competências gerenciais são aquelas que indivíduos ocupantes de funções de gestão precisam desenvolver para estarem aptos à execução de suas funções. Ou seja, são competências, ou conhecimentos, habilidades e atitudes, que objetivam colocar em prática os objetivos organizacionais (RUAS, 2005).

O desmembramento das competências individuais em conhecimentos, habilidades e atitudes é importante para compreender a dimensão destes fatores.

Sob a ótica de Resende (2000), conhecimentos são exemplificados como informações, ideias, acúmulo de saber, aprendizado e experiências. Assim, os conhecimentos podem ser descritos como os elementos básicos adquiridos pelo indivíduo para o desempenho de determinada tarefa, decorridos, principalmente, de processos formativos (LÓPEZ, 2005).

Em uma visão mais filosófica, Lucchesi (2002), conceitua conhecimento como o resultado da busca do saber, como os bens intelectuais teóricos e técnicos que permitem ao indivíduo modificar a realidade.

As habilidades resumem-se na maneira que o indivíduo executa uma tarefa, pensa, age e aplica seus conhecimentos (RESENDE, 2000).

Podendo ser desmembradas em humanas, conceituais e técnicas, as habilidades estão interligadas de acordo com o nível organizacional de atuação. As habilidades técnicas determinam a capacidade de uso dos instrumentos, processos, ou aplicação técnica de uma área de especialização, comumente importantes para funções operacionais. As habilidades humanas compreendem a capacidade de trabalho e interação

com outras pessoas, necessárias aos líderes, no nível tático. As conceituais, exigidas no nível estratégico, aos gestores de topo, são as capacidades mentais de coordenação e integração de todos os interesses e atividades da organização (CHIAVENATO, 2000).

Já as atitudes são, para Brandão e Borges-Andrade (2007), as reações que uma pessoa tem perante determinadas situações, sejam positivas ou negativas. Ou seja, ter atitude é apresentar a intenção de realizar determinada ação e efetivamente colocar os conhecimentos e habilidades em prática.

Desse modo, Fischer et al. (2010) evidenciam que a competência somente é visualizada quando o indivíduo a coloca em ação, mostrando que sabe realizar as tarefas que lhe são determinadas e se porta de forma eficaz nos diversos contextos e necessidades de tomada de decisão.

Em suma, as competências, ou o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, dependem da predisposição do indivíduo para executar ações ou tarefas. Por essa predisposição em expressar o que se sabe fazer, pode-se medir desempenhos e competências (BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Descritos os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, retoma-se às características das competências individuais. Para López (2005), as competências individuais são compostas pelas características do indivíduo, as funções que este é responsável em uma organização e o seu potencial de desenvolvimento. Suas características principais são: independem da estrutura organizacional; são exclusivas de cada organização; são próprias das pessoas; e são passivas de evolução e desenvolvimento.

Também cabe ressaltar que, por serem competências individuais, podem ser observadas pessoas em uma organização com características similares e as mesmas competências para exercer determinada função. Porém, Alles (2012), evidencia que essas competências, apesar de serem as mesmas, muito dificilmente serão encontradas em todos os indivíduos num mesmo nível, ou seja, as pessoas desenvolvem suas competências de maneira e graus diferentes, mantendo suas particularidades e tornando-se essenciais para a organização no que oferecem de melhor.

Assim, da mesma forma que para a existência das competências organizacionais, para a mensuração das competências individuais e gerenciais, a capacidade de desenvolvimento deve estar alinhada à estratégia organizacional (BORINI; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2010).

Cabe ressaltar que as competências, sejam individuais, gerenciais ou organizacionais, são mutáveis, ou seja, com o passar do tempo as necessidades de geração de valor e vantagem competitiva se alteram, de

acordo com as mudanças do ambiente e do contexto. Assim, considerando a temática abordada nesta dissertação, faz-se necessário apresentar o posicionamento encontrado na literatura que define as competências relacionadas a sustentabilidade, o qual é tratado na seção a seguir.

### **2.3.1. Competências para a sustentabilidade**

Considerando a complexidade do processo de institucionalização da gestão ambiental nas instituições de ensino superior, torna-se viável a utilização da gestão por competências para proporcionar avanços qualitativos na gestão das ações sustentáveis. Aplicando esse modelo de gestão, as pessoas responsáveis pelas práticas relacionadas à sustentabilidade podem desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com a necessidade de aprendizado pessoal, para tornarem-se mais participativas nas decisões relativas a este processo (BERTÉ, 2009).

Para Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), a adoção do modelo de gestão por competências juntamente com as práticas de sustentabilidade nas organizações, estão propensas a proporcionar bons resultados para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente. Isso se dá pela abrangência que tem estas duas vertentes, culminando em ganhos qualitativos às organizações e à sociedade.

Assim como a gestão da sustentabilidade necessita de profissionais aptos para trabalharem com o tema, buscando identificar as competências necessárias para adequar o perfil adequado à estratégia organizacional, a gestão por competências ampara este contexto com as ferramentas essenciais para a sua implementação. É o modelo de gestão que pode ser parte fundamental desse processo social de desenvolvimento (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

O maior ganho se dá na relação de troca entre indivíduo e organização, que é descrita por Campos e Guimarães (2008) como uma simbiose que proporciona o desenvolvimento de competências para fortalecer os valores organizacionais responsáveis pela manutenção da vantagem competitiva da organização.

Para Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), o conceito de competência individual de Fleury (2000), é o que mais se aproxima aos objetivos da sustentabilidade. Esse conceito trata da transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo, tornando-o independente perante suas decisões, porém responsável por suas consequências.

Desta forma, o desenvolvimento de competências pode ser alinhado às práticas de sustentabilidade, integrando várias áreas da organização para manter o nível desejado de responsabilidade socioambiental e proporcionar o retorno esperado pela sociedade.

Essa integração e desenvolvimento exige que os colaboradores se sintam parte do processo, como agentes no processo de mudança e no desenvolvimento de suas competências. O objetivo é de que novas atitudes e valores sejam internalizados de acordo com as necessidades para conquistar os objetivos organizacionais perante a minimização de impactos ambientais e sociais, gerados por meio das rotinas de trabalho e modo de viver (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Neste sentido, se faz necessário um ambiente propício à aquisição de conhecimentos para permitir o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Já que a organização é corresponsável na criação de condições favoráveis à mudança de postura socioambiental, fazendo com que todos os agentes organizacionais estejam engajados para tal.

Dentre essas condições estão as práticas de treinamento e desenvolvimento, que visam a interação e a aprendizagem coletiva e individual, referente às competências necessárias para trabalhar com o contexto da sustentabilidade.

O desenvolvimento de competências para a sustentabilidade permite que a organização mantenha atitudes e crie novas práticas de responsabilidade socioambiental, envolvendo todos os seus *stakeholders*, buscando a aproximação da organização com a sociedade. Desta forma, a organização consegue formar lideranças engajadas com a sustentabilidade e propicia a formação de equipes direcionadas ao trabalho com este tema, além de garantir o reconhecimento pela sua preocupação socioambiental (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Para institucionalizar um modelo de gestão socioambiental, Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) sugerem seis ações de responsabilidade social que podem ser implementadas como políticas de recursos humanos na organização, descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Políticas de responsabilidade social na gestão de pessoas.

<p>Institucionalização de práticas responsáveis vinculadas ao recrutamento e à seleção de pessoas.</p>	<p>refere-se a ir além das atitudes de respeito aos direitos dos trabalhadores, investindo também no seu desenvolvimento pessoal e profissional e na melhoria do ambiente de trabalho, proporcionando aumento da qualidade de vida no trabalho. Além disso, a preocupação com o respeito à cultura do trabalhador e como a relação com os mesmos deve ser evidenciada, para que o relacionamento seja baseado, e visualizado pelo profissional, em princípios éticos e responsáveis com todos os <i>stakeholders</i>;</p>
<p>Definição de políticas éticas e de gestão socialmente responsáveis para subsidiar a modelagem de cargos, orientações profissionais e avaliações de desempenho.</p>	<p>compreende em oferecer um plano de cargos com transparência nos critérios de ascensão e proporcionar atividades educativas e formativas para todos os funcionários. O objetivo é manter o capital humano enriquecido e desenvolvido, garantindo melhorias de desempenho e um bom clima organizacional;</p>
<p>Desenvolvimento de programas de higiene, segurança e qualidade de vida dos colaboradores.</p>	<p>a organização pode fomentar práticas para a prevenção de acidentes e para que os colaboradores mantenham ações positivas, de otimismo no trabalho, melhorando a sua efetividade e tornando o ambiente de trabalho mais produtivo. Medidas como estas podem reduzir custos operacionais, principalmente com a saúde do trabalhador;</p>
<p>Institucionalização de sistemas de informações que possibilitem transparência da organização.</p>	<p>trata-se da publicidade de informações, como problemas e decisões, que provoquem melhoria na comunicação organizacional, vinculada, sem dúvida, à ética. Esses sistemas de informação podem transmitir para os gestores, quais são as expectativas relacionadas à conduta profissional dos colaboradores e integrar as diversas gerências com a área de recursos humanos, passo essencial para definir diretrizes de relacionamento e trabalho, resultando na excelência da gestão e no compromisso dos trabalhadores com as ações de sustentabilidade;</p>
<p>Possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores e da organização.</p>	<p>por meio de ações ofertantes de oportunidades de treinamento e capacitação para todos os colaboradores, proporcionando o desenvolvimento organizacional. Dentre elas estão cursos internos ou possibilidade de auxílio financeiro para cursos</p>

- continuação -

	<p>externos. As vantagens de planejar e aplicar um programa de desenvolvimento são inúmeras, como, proporcionar aquisição de novos conhecimentos e experiências, redução de erros e acidentes, aumento da satisfação do trabalhador, evolução de competências por meio da aprendizagem contínua e promoção do desenvolvimento organizacional. Isso mantém o colaborador em uma situação favorável perante sua empregabilidade e familiarizado com o ambiente de mudanças, tornando-se menos resistente;</p>
<p>Criação de políticas de remuneração, programas de incentivos e benefícios.</p>	<p>trata-se de manter a equidade e a igualdade de remuneração para colaboradores de mesma categoria. Este dois fatores são princípios de responsabilidade social e proporcionam o interesse de candidatos melhor qualificados concorrerem a vagas de trabalho na organização. Mantendo esse equilíbrio consegue-se maior credibilidade perante a demanda profissional. Além disso, programas de incentivo e benefícios justos, planejados de acordo com as necessidades da sociedade e do ambiente, culminam na fidelização dos colaboradores, pois proporciona aumento de qualidade no ambiente de trabalho e diminuição da rotatividade.</p>

Fonte: ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009.

Essas políticas estão vinculadas à gestão por competências e, quando aplicadas, podem elevar o nível de desenvolvimento organizacional e proporcionar o engajamento dos colaboradores em relação aos objetivos de sustentabilidade. Faz parte da função de todos os colaboradores e gestores estarem preocupados com a responsabilidade socioambiental da organização e, para isso, procurarem desenvolver as competências necessárias para estarem aptos a praticar estas ações.

Para concretizar a necessidade do desenvolvimento de competências em ações de sustentabilidade, a conferência do Pacto Global da ONU de 2004 apresentou o documento “Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento”, que, dentre inúmeras ações relevantes para o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, apresentou as competências e valores necessários para o trabalho efetivo de líderes em sustentabilidade, que podem ser visualizadas no Quadro 2.

Quadro 2: Competências e valores para líderes em sustentabilidade

<b>CONHECIMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva.</li> <li>- Entender que sustentabilidade é inovação.</li> <li>- Cultura geral e ampla visão de mundo.</li> <li>- Compreender o conceito de interdependência.</li> <li>- Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio.</li> <li>- Entender o <i>triple bottom line</i> (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).</li> <li>- Saber como mudar modelos de gestão.</li> <li>- Dominar as variáveis do sistema.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar oportunidades e criar soluções novas.</li> <li>- Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa.</li> <li>- Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias.</li> <li>- Saber escutar.</li> <li>- Saber comunicar estratégias.</li> <li>- Interagir com <i>stakeholders</i>.</li> <li>- Planejar de modo sistêmico.</li> <li>- Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos.</li> <li>- Construir redes de relacionamento.</li> </ul>
<b>ATTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coragem para romper barreiras à mudança.</li> <li>- Crença firme; coerência nas atitudes.</li> <li>- Prazer em educar e servir.</li> <li>- Respeitar a diversidade.</li> <li>- Inserir o tema na cultura da empresa.</li> <li>- Perseverar.</li> <li>- Paixão pelo que faz.</li> <li>- Pró-atividade.</li> <li>- Visão coletivista.</li> <li>- Acreditar nas pessoas.</li> <li>- Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil.</li> </ul>
<b>VALORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevado senso de justiça.</li> <li>- Apego à liberdade.</li> <li>- Senso de humanidade.</li> <li>- Solidariedade.</li> <li>- Tolerância.</li> <li>- Transparência.</li> <li>- Ética.</li> <li>- Fé no futuro.</li> </ul>

Fonte: ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, (2009, p.194)

Por ser parte de um documento de grande relevância em âmbito mundial, este rol de competências será utilizado como um dos pilares para o desenvolvimento da pesquisa desta dissertação.

A evidência do destaque das competências elencadas no quadro 1 está na preocupação com o comportamento diário de gestores, em prol do seu preparo e capacitação. Sugere-se que as instituições de ensino incluam em seus currículos estas questões multidisciplinares, para que seja garantida a sustentabilidade e responsabilidade social global (EFMD, 2005).

É uma mudança, de acordo com a EFMD (2005), necessária para a evolução da cultura corporativa, que necessita seguir princípios éticos norteadores de um comportamento globalmente responsável. Desta forma, se faz necessário que as próprias instituições de ensino busquem trabalhar as competências para as práticas de sustentabilidade com seus colaboradores, gestores e alunos, visando o desenvolvimento e cumprimento de suas responsabilidades perante a sociedade.

Por fim, pode-se afirmar que atualmente, o capital intelectual, que gera diferencial competitivo, é considerado o principal valor de qualquer organização, sendo que esta depende muito de que as pessoas realmente 'sejam' a organização e busquem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o compartilhamento de conhecimentos (SORDI; AZEVEDO, 2008; FREIRE et al., 2012). Ao contrário, torna-se difícil atingir os objetivos estratégicos, caso as pessoas não manifestem motivação em trabalhar suas competências para tal. Em questões de desenvolvimento de competências para ações de sustentabilidade é primordial que se trabalhe a transversalidade de competências, princípios e valores, para então, tornar real a implementação da gestão por competências alinhada à estratégia de gestão ambiental da organização.

## 2.4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Atualmente as organizações enfrentam inúmeras transformações, as quais são decorrentes dos avanços do ambiente em que estão inseridas e que influenciam a gestão. Na busca de inovação para trabalhar com as perspectivas de mudanças, as organizações procuram suprir as demandas com novos modelos de gestão.

Assim, as organizações precisam aprimorar suas competências, utilizando-se de mecanismos criados para isso. Dentre eles está a gestão por competências, sendo que, para Appel e Bitencourt (2008), o que faz as organizações terem que adaptarem seus modelos de gestão são,

principalmente, a competição e a concorrência, que exigem que as organizações utilizem seus recursos de forma mais eficaz, para obter melhores resultados.

Para Resende (2000, p.152), gestão por competências “significa implementar planos com aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para desenvolver competências específicas que executivos, equipes ou áreas precisam adquirir e aplicar”. Daí se tem a valorização e investimento nas pessoas da organização, em busca de melhores resultados e posição competitiva da organização no mercado.

As pessoas como principais recursos das organizações precisam estar, acima de tudo, comprometidas com a organização e com os processos, para que a gestão por competências seja implementada de forma eficaz. Esse comprometimento é a base para que a ocorra a participação de todos os indivíduos envolvidos com a organização na consecução dos objetivos estratégicos, de forma criativa, transformadora e, principalmente ativa (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Neste ponto, a gestão por competências tem o papel de unir o contexto estratégico com o gerencial, de forma que as competências das pessoas estejam engajadas com as competências organizacionais. Trata-se então, do modelo de gestão que tem trazido resultados mais eficazes para as organizações (APPEL; BITENCOURT, 2008).

López (2005) elenca cinco princípios para a gestão por competências:

- a. O primeiro princípio é relacionado à ligação dos perfis profissionais às competências essenciais da organização, sendo que os recursos humanos são considerados a parte essencial para a definição da estratégia da empresa;
- b. o segundo princípio refere que as competências são consideradas o principal ativo dos recursos humanos de uma organização, pois elas definem os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada trabalhador e cada posto de trabalho deve ter;
- c. o terceiro desmistifica a rigidez dos postos de trabalho, aludindo que um posto de trabalho não é eterno e nem imprescindível na organização, pois, da mesma maneira que o ambiente organizacional sofre mudanças, as pessoas também mudam. Ou seja, as exigências para determinada função podem ser alteradas de acordo com os perfis disponíveis para ocupá-la ou vice versa;
- d. o quarto princípio da gestão por competências é de que o desempenho pessoal deve ser o referencial para o sistema de recompensas, baseando-se especificamente no nível de

- competências que o indivíduo possui, no tipo e no nível de competências que demonstra no decorrer de uma atividade e nos resultados que obtém com suas competências; e,
- e. o quinto princípio diz respeito à criação de uma cultura de mobilidade, para que a organização consiga institucionalizar a gestão por competências e aplicar todos os princípios.

Para López (2005), o modelo de gestão por competências proporciona uma série de ferramentas objetivas que permitem gerar a cultura de mobilidade por meio do desenvolvimento de competências e do desempenho obtido nas diversas atividades.

Para a institucionalização do modelo de gestão por competências, são necessários alguns processos. Appel e Bitencourt (2008) identificam esses processos como fases de inovação e habitualização, objetificação e sedimentação.

A fase de inovação e habitualização é compreendida pelos fatores externos à organização juntamente com a decisão organizacional de efetuar mudanças tecnológicas, caracterizando um novo hábito. A objetificação trata-se do monitoramento desse novo hábito por outras organizações, que passam a avaliar vantagens, desvantagens e consequências. Entretanto, a fase de sedimentação ocorre se o modelo apresentar resultados positivos e sem indicações de resistências na implementação.

Já para López (2005), as fases de implementação da gestão por competências são divididas em: análise da situação atual, definição das bases conceituais, formulação do modelo de gestão de recursos humanos e difusão do modelo.

A análise da situação atual visa alinhar as concepções da gestão por competências com o plano estratégico, por meio da análise da missão, visão, valores e estratégias, bem como inserindo a análise do modelo de recursos humanos praticado na organização.

A fase de definição das bases conceituais permite que a organização identifique e defina as suas competências organizacionais, ou seja, o que demonstra valor competitivo para o negócio. Também é o momento de definição de postos de trabalho, perfis de competências para os postos e o planejamento de quais ferramentas e procedimentos serão utilizados para adequar de maneira eficiente os recursos humanos aos postos de trabalho.

Após a análise situacional e a definição das competências, passa-se para a formulação do modelo de gestão e a sua implantação, compreendendo processos de definição de regras de recrutamento e seleção, mobilidade interna, de retribuição e de treinamento e

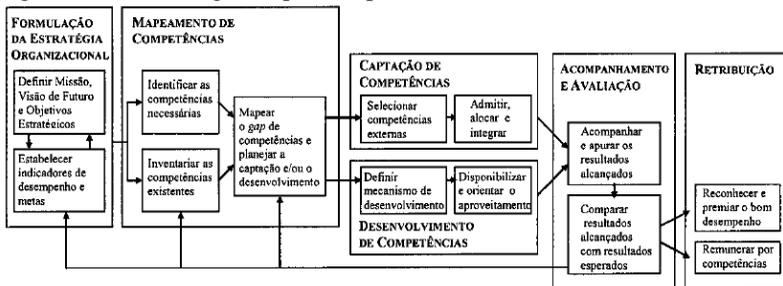
desenvolvimento de competências, para que a organização mantenha o seu rol de colaboradores com as competências adequadas para cada função.

Por fim, a fase de difusão do modelo tem o objetivo de criação de ferramentas de trabalho para as pessoas que serão responsáveis pela execução dos trabalhos poderem garantir efetivamente a implantação. Estas ferramentas devem ser passíveis de alterações para melhor se adaptarem à implantação. Além disso, é necessário trabalhar o processo comunicativo com gestores, para que saibam transmitir as informações necessárias adequadamente, garantindo o alcance dos resultados esperados.

Assim, com base nos princípios da institucionalização da gestão por competências e nos passos para sua implementação, é possível que as organizações evoluam e se desenvolvam, institucionalizando esse modelo de gestão de forma a conseguir o engajamento de todos os membros atuantes. Destaca-se a importância do engajamento e contribuição de todos os envolvidos com a organização, para que os objetivos de implementação e institucionalização sejam alcançados com êxito.

O modelo de gestão por competências de Brandão e Bahry (2005) foi construído para ser implementado em um processo contínuo, iniciando com a formulação da estratégia organizacional, passando pelo mapeamento, captação e desenvolvimento de competências, para então ir para a fase de avaliação e, por fim, a fase de retribuição. Estas etapas podem ser verificadas na Figura 3.

Figura 3: Modelo de gestão por competências.



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181)

A primeira etapa, formulação da estratégia organizacional, é a etapa em que são definidas a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. Além de, com base nos objetivos definidos, serem

estabelecidos indicadores de desempenho e metas organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A segunda etapa do modelo de Brandão e Bahry (2005) consiste no mapeamento das competências, que visa identificar as competências necessárias para o exercício das funções e as que já existem no rol da organização. Esse levantamento proporciona a identificação do *gap* ou lacunas de competências, que tem por objetivo amparar as decisões de captação ou necessidade de desenvolvimento das competências necessárias.

Partir para a etapa de captação de competências é a decisão da organização em selecionar pessoal externo que tenha as competências requeridas para determinada função. Já a decisão pela etapa de desenvolvimento trata-se de proporcionar treinamentos para que as competências internas sejam aprimoradas (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A fase de acompanhamento e avaliação ocorre a verificação dos resultados alcançados e as necessidades de mudanças, baseado nos resultados esperados. Assim, é possível tomar atitudes para aplicar correções e melhorias no processo (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Por fim, na fase de retribuição ocorre a manifestação de reconhecimento pelo desempenho do profissional e a remuneração por competências, que consiste em retribuir ou premiar aqueles que obtiveram e proporcionaram ganhos qualitativos para a obtenção dos objetivos e metas organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Neste sentido, é possível afirmar que a implementação de um modelo de gestão por competências provoca mudanças importantes na organização e precisa de um olhar atento da gerência sob o processo, pelo sistema complexo que é. Ainda, Albuquerque e Oliveira (2001) destacam que a gestão por competências surgiu para proporcionar o alinhamento entre os profissionais contratados com a estratégia organizacional, já que este modelo atua como uma motivação para o desenvolvimento pessoal e profissional e retorna as competências desenvolvidas ao desempenho da organização.

As etapas de mapeamento e desenvolvimento de competências serão trabalhadas mais detalhadamente a seguir.

#### **2.4.1 Mapeamento de competências**

O mapeamento de competências constitui a segunda fase do modelo de gestão por competências proposto por Brandão e Bahry (2005), o qual, após a fase de formulação da estratégia organizacional,

visa levantar o *gap* das competências necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos organizacionais, para então trabalhar o seu desenvolvimento.

Esta fase é proposta por Felipe (2013) como a fase do levantamento de necessidades de treinamento, sendo a base para as ações de treinamento e desenvolvimento, em que são verificados se o nível de eficiência atual corresponde ao nível de eficiência desejado para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

O primeiro passo dessa etapa é a identificação das competências organizacionais e individuais, com base em pesquisa documental do planejamento estratégico da organização, incluindo a análise da situação atual, missão, visão, objetivos e valores. Junto à análise documental, devem ser realizadas entrevistas com pessoas ocupantes de posições estratégicas da organização para confirmar os dados obtidos. Além disso, podem ser utilizados os métodos de grupos focais, questionários ou observação, a fim de obter maior consistência para a definição das competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2006).

Para Carbone et al. (2006), a análise documental visa identificar as categorias e identificadores que possam ser relacionados com as competências necessárias para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Ainda, é a fase que antecede as entrevistas ou questionários aplicados às pessoas diretamente ligadas ao cargo ou função e a seus respectivos superiores.

É importante destacar que as entrevistas sejam realizadas de forma imparcial, para que os respondentes sintam-se a vontade em participar do processo de mapeamento de competências. Assim, por meio de análise de conteúdo pode-se obter um rol de competências, bem como a frequência em que são citadas para determinar a relevância e/ou urgência de desenvolvimento. Já para a aplicação de questionários é necessária uma investigação prévia da análise documental e/ou entrevistas, para permitir sua elaboração de forma efetiva (CARBONE et al., 2006).

Ainda com relação aos questionários, os autores sugerem que sejam utilizadas escalas que utilizem adjetivos com significados opostos (Escala de Osgood) ou, escala que dê significado a todos os adjetivos dos pontos (Escala *Likert*), conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Modelos de escalas para questionários

	<b>Compe tência</b>	<b>Grau de importância</b>				
<b>Escala de Osgood</b>	Avalia process os de forma ética	Nem um pouco importa nte	1	2	3	Extremam ente importante
<b>Escala Likert</b>	Avalia process os de forma ética	1- Nada importa nte	2- Pouco importa nte	3- Razoavelm ente importante	4- Muito importa nte	5- Totalment e importante

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Carbone et al., (2006, p.63).

Após a obtenção dos dados, deve ocorrer a descrição das competências individuais necessárias para os cargos da organização. Essa descrição, segundo Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2006), deve ser feita de maneira que o avaliador consiga observá-la em ação no ambiente de trabalho, como um referencial de desempenho, passível de mensuração. Ou seja, a competência é reflexo de um comportamento esperado.

Como orientação para a maneira de escrita das competências requeridas, Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2006) sugerem que a descrição da competência inicie com um verbo que represente ‘ação’. Além disso, pode ser acrescida uma ‘condição’ esperada para ocorrer o desempenho, bem como, também, um ‘critério’ que mesure um patamar de qualidade desejado, como pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4: Exemplos de condições e critérios associados a competências

<b>COMPORTAMENTO (VERBO + OBJETO DA AÇÃO)</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>CONDIÇÃO</b>
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: adaptado de Brandão e Bahry (2005, p.183).

Ainda como orientações, Brandão e Bahry (2005) recomendam evitar a utilização de verbos que não representem uma ação, sempre solicitar parecer gerencial sobre as descrições das competências de pessoas ocupantes de posições estratégicas da organização e procurar a aprovação semântica das descrições.

Desta forma, a descrição minuciosa das competências permite que o mapeamento seja efetivo, facilitando a alocação de colaboradores e as posteriores avaliações de desempenho, bem como, dê suporte para as ações de desenvolvimento de competências.

As avaliações de desempenho, independente da forma que ocorrem nas organizações, permitem que seja identificado o *gap* das competências mapeadas. Este processo, aliado à priorização tanto das competências necessárias à organização, quanto às necessidades dos funcionários também resulta em uma informação de quais competências precisam ser desenvolvidas (CARBONE et al., 2006).

Assim, como maneira utilizada para minimizar o *gap* das competências requeridas e existentes, um programa de desenvolvimento de competências pode se tornar o caminho adequado para que a organização capacite seus funcionários e gestores para realizar com efetividade suas funções, de acordo com cada cargo desempenhado.

#### **2.4.2 Desenvolvimento de competências**

O desenvolvimento de competências visa atender as demandas organizacionais face às competências requeridas para o exercício dos cargos e funções, para que os resultados esperados no planejamento da organização sejam alcançados, otimizando o uso de recursos de pessoal.

Nas IFES brasileiras, a abrangência do desenvolvimento das competências de seus colaboradores se torna ainda maior, pois, por ser uma instituição que tem por finalidade a produção e disseminação de conhecimento, todos os envolvidos com as atividades de ensino e administrativas devem manter-se atualizados para proporcionar o apoio necessário às atividades diárias.

Neste sentido, Tachizawa e Andrade (2002) defendem que o sucesso de uma instituição de ensino é baseado em uma via de mão dupla entre instituição e funcionários. De um lado, a instituição depende muito das competências dos colaboradores, independente se professores ou servidores da área administrativa. De outro lado, a instituição deve proporcionar oportunidades para que esses funcionários desenvolvam essas competências, investindo em capacitações e treinamentos, para que todos obtenham ganhos profissionais.

Portanto, o desenvolvimento de competências adquire importância fundamental para o indivíduo e para a organização, pois, de acordo com Barnard (1971), permite que a capacidade de escolha e de tomada de decisões seja elevada e o indivíduo se torne mais capacitado para executar tarefas antes não possíveis por falta de conhecimento, habilidade ou atitude.

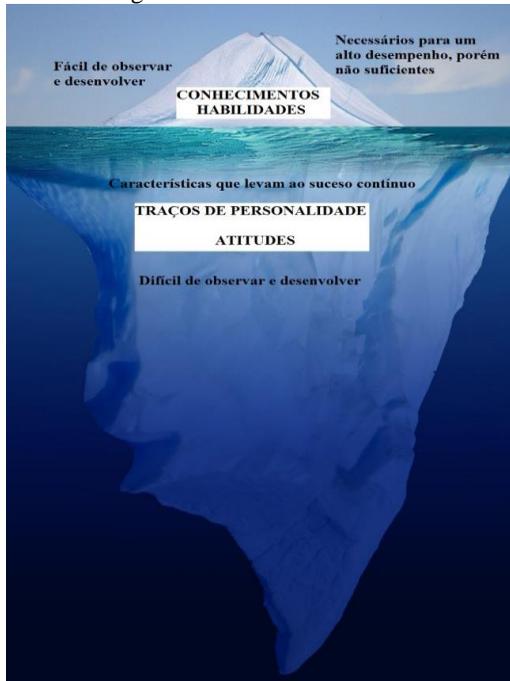
Afirma-se então, de acordo com Fleury e Fleury (2004), que o desenvolvimento das competências individuais e gerenciais, somado às condições do ambiente e do contexto em que se encontra a organização, impulsiona o desenvolvimento das competências organizacionais.

Apesar disso, é importante destacar que o desenvolvimento pessoal de competências deve ter motivação própria. Ou seja, o indivíduo deve tomar para si a responsabilidade de desenvolvimento. Somente assim será possível que a organização mantenha vivo o seu projeto de capacitação, oferecendo as condições necessárias para a concretização desses objetivos (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Para Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012), os indivíduos quando conscientizam-se de que são responsáveis pelo seu desenvolvimento, são capazes de agregar em sua atuação profissional as habilidades técnicas e interpessoais adquiridas ao longo do tempo.

Para visualizar a dimensão da complexidade de um plano de desenvolvimento de competências, a Figura 4 ilustra o Modelo do Iceberg, utilizado por Alles (2012) para explicar a compreensão necessária a este processo.

Figura 4: Modelo do iceberg



Fonte: Adaptado de Alles (2012).

Fonte da imagem: [http://honlapkeszites-weblapkeszites.hu/wp-content/uploads/2010/05/iceberg\\_kozepes.jpg](http://honlapkeszites-weblapkeszites.hu/wp-content/uploads/2010/05/iceberg_kozepes.jpg) Acesso em 10 de março de 2014.

Como um iceberg, que possui apenas 10% de sua composição visível fora da água, Alles (2012), de forma prática, relaciona este fenômeno com as competências dos indivíduos.

Podemos observar na figura 2 que os 10% do iceberg são como os conhecimentos e habilidades do indivíduo, ou seja, o que é mais fácil de verificar e desenvolver, visto que, para Alles (2012), é o que pode ser facilmente mensurado. Porém, mesmo sendo extremamente necessários para um alto desempenho, somente conhecimentos e habilidades não são suficientes para que seja considerado ótimo, pois é preciso verificar se esses são visíveis na prática, nas atitudes.

As atitudes correspondem aos 90% do iceberg que ficam abaixo d'água, juntamente com os traços de personalidade dos indivíduos. Esta analogia se dá porque são muito mais difíceis de visualizar, pois dependem de observação da atitude em prática. O mesmo se refere ao desenvolvimento, pois, a dificuldade em diagnosticar a necessidade de

desenvolvimento de uma atitude específica, vai além do avaliador ou gestor, precisa da conscientização do indivíduo, para que este sinta vontade de buscar seu aprendizado e desenvolver as competências necessárias para a melhoria de sua atuação.

Sendo assim, a aprendizagem provoca uma mudança no status quo do indivíduo. É por meio dela que o processo de aquisição de competências se concretiza e pode ser observada nas atividades laborais, em uma avaliação de desempenho realizada antes e depois do treinamento. Já a melhoria do desempenho é a constatação de que o aprendizado rendeu conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para a realização da tarefa avaliada (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FLEURY; FLEURY, 2004).

Quanto à avaliação de desempenho, é uma forma de verificar se a organização está obtendo êxito com o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e se sua estratégia necessita de melhorias ou ações corretivas. A importância desta avaliação, para Schein (2009), se dá pela oportunidade de coleta de novas informações de resultados, verificando se tiveram avanços de melhorias ou não. Trata-se do desenvolvimento de respostas em um ciclo de aprendizagem, que envolve a identificação de mudanças no ambiente, caracterizando se a organização está sendo eficaz.

De acordo com Albuquerque e Oliveira (2001), a dificuldade para definir quais competências devem ser desenvolvidas está na falta de planejamento estratégico, ou seja, as organizações pecam em não definir claramente quais são seus valores estratégicos e a sua visão de futuro, o que se quer ser em médio e longo prazo.

Outro ponto a ser considerado é que atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente extremamente complexo, que exige o desenvolvimento de novas competências a todo momento, para garantir a consecução dos objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para isso, uma forma de organização e planejamento de desenvolvimento de competências é sugerida por Savall, Zardet e Bonnet (2008), tratando-se da montagem de uma matriz de competências, que consiste em um inventário dos ativos intangíveis da organização. Com representação gráfica e sintética, ajuda a organização a ter uma visão clara das competências existentes e as requeridas, semelhante ao resultado do mapeamento de competências.

Desta forma, essa matriz de competências pode colaborar para que a organização visualize com facilidade quais competências devem ser trabalhadas em programas de treinamento e em qual grau elas devem ser desenvolvidas.

### 2.4.3 Programas de treinamento e desenvolvimento de competências

Em relação ao tipo de treinamento que a organização pode ofertar, sugere-se que seja baseado fielmente na execução das atividades exercidas por cada cargo ou função, pois, de acordo com Bahry e Tolfo (2007), é uma maneira que as organizações têm de atuarem ativamente na formação de seus colaboradores, procurando desenvolver competências humanas e proporcionar novas experiências.

Assim, esse treinamento pode se tornar mais eficaz na melhoria do desempenho de toda a organização, pois, de forma específica e ajustada ao *gap* das competências, pode atender a diversidade existente de funcionários de forma planejada e eficiente (TACHIZAWA; ANDRADE, 2002).

Em complemento, Alles (2006) destaca que as pessoas estão em constante aprendizado, dentro e fora da organização. Portanto, competências requeridas devem fazer parte de planos de formação, transformando-se em necessidades de capacitação para a atuação profissional do indivíduo e para a organização melhorar a ocupação de cargos.

Uma das formas existentes para que a gestão demonstre o seu apoio para com o aprendizado dos colaboradores, é planejar e ofertar as chamadas ‘Trilhas de Aprendizagem’, que consistem em ações para o desenvolvimento de competências específicas. Ou seja, trata-se de uma capacitação que segue uma linha de desenvolvimento, em que o colaborador determina, juntamente com as necessidades organizacionais e de acordo com seu plano de carreira, a linha do seu aprendizado e adquire competências de forma graduada (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Esta linha de desenvolvimento de competências pode ser construída com base em algumas técnicas de desenvolvimento. Dentre elas estão as sugeridas por Alles (2006): desenvolvimento de pessoas dentro do local de trabalho, que ocorre em conjunto com as tarefas habituais; desenvolvimento de pessoas fora do local de trabalho, chamado também de codesenvolvimento; e o autodesenvolvimento, que depende da motivação do indivíduo, ocorrendo fora do local de trabalho e sem relação com a vida profissional.

Em relação ao desenvolvimento dentro do ambiente laboral, Alles (2006) elenca os métodos de *coaching/mentoring*, rotação de postos, alocação de força tarefa, alocação de comitês para novos projetos,

alocação como assistente de diretoria e painéis de gerentes para treinamento os quais são descritos a seguir:

- a. *Coaching/mentoring*: tratam-se de acompanhamentos e treinamentos diários por pessoas internas (*mentor*) ou externas (*coach*) à organização, que possuem maior experiência no cargo ou função na organização. A avaliação relacionada a este método inclui *feedbacks* periódicos e avaliações de desempenho. O papel dos profissionais de *coaching* e *mentoring* consiste em uma inter-relação orientada. Estes profissionais atuam de forma a guiar e supervisionar o orientado, indicando quais são as ações que o aprendiz deve ter de acordo com o contexto da situação e proporcionando um suporte ao seu autodesenvolvimento. Além disso, devem ter capacidade para transmitir o que sabem e necessitam ter as competências que serão trabalhadas com o aprendiz, em um grau mais elevado que o dele.
- b. Rotação de postos: ocorre de forma que os colaboradores sejam alocados temporariamente a outros postos de trabalho e setores, objetivando a capacitação e a melhoria de desempenho dos indivíduos;
- c. Alocação de força tarefas: ocorrem para proporcionar ações relacionadas à execução de novos projetos, em que são selecionados colaboradores para executar tarefas específicas e ensinar novos integrantes;
- d. Alocação a comitês para novos projetos: são formados comitês cujos objetivos são a resolução de situações específicas, podendo gerar novos projetos para determinadas áreas da organização;
- e. Alocação como assistente de diretoria: método utilizado para treinar um futuro candidato a gestor para que este possa aprender como são as atividades relacionadas ao cargo e como se dá o comportamento de uma chefia nas diversas situações diárias;
- f. Painéis de gerentes para treinamento: consistem em treinamentos específicos para ocupantes de cargos de gerência na organização, visando orientações para o processo decisório e as competências necessárias para o alcance das metas institucionais.

Já os métodos de desenvolvimento fora do ambiente de trabalho, ou codesenvolvimento, propostos por Alles (2006), compreendem cursos formais de capacitação ou formação, leituras guiadas, capacitação

online (educação a distância), participação em seminários externos, método de estudo de casos e jogos gerenciais, programas em parceria com universidades, *role playing* (jogos de papéis), licenças sabáticas e outras atividades fora do ambiente de trabalho.

Deste modo, o desenvolvimento de competências precisa seguir uma linha de ações que permitirão a capacitação dos profissionais da organização. Essa capacitação deve ser planejada e programada, de acordo com a priorização das necessidades mais urgentes, definidas pela organização.

A linha de capacitação, definida pela organização, prioritariamente se dá de forma integrada, alinhando os resultados e as características relevantes do profissional, como habilidades, atitudes e valores, às definições de execução das tarefas, com as orientações e o comprometimento com a capacitação por parte da organização. Isso se dá, porque atualmente as organizações mantêm uma posição de desenvolvimento mutável, exigindo colaboradores que se adaptem à esta situação de forma a atualizarem seus perfis de acordo com as complexidades de desenvolvimento exigidas (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

No entanto, para Alles (2006), uma capacitação deve considerar outros aspectos importantes. Como será realizada a capacitação e quais serão os métodos utilizados. Quem serão os participantes. Quem serão os instrutores ou professores. Onde será desenvolvida e quais distâncias deverão ser percorridas para tal e, quais objetivos a capacitação deve cumprir no decorrer e após a sua finalização.

A ação de capacitação permite que uma pessoa esteja segura para executar as atitudes necessárias para desempenhar suas funções laborais com êxito, de acordo com o contexto e o ambiente em que está inserida. Assim, pode-se falar em treinamento, sendo que este é um processo de aprendizagem que visa alcançar os objetivos de acordo com a visão e missão da organização, implicando no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais (ALLES, 2006).

Além disso, para Campos e Guimarães (2008), a necessidade de investimentos em treinamentos se torna uma necessidade para as organizações no sentido de suprir esta demanda, que não tem vindo adequadamente da educação formal. Percebe-se que a educação formal não consegue atender as necessidades das empresas alinhada à evolução das inovações. Isso acaba por gerar custos mais elevados para a organização, visto que os resultados no mercado de trabalho devem ser revelados mais rapidamente. Isso aumenta a ênfase de que um

treinamento obrigatoriamente deve gerar resultados para a organização, caso contrário, o investimento não se justifica.

O planejamento e execução do treinamento é considerado por Campos e Guimarães (2008) como um ciclo que envolve fases de definição das necessidades da organização, definição das competências necessárias, análise crítica das competências, definição do *gap* das competências, identificação das soluções para eliminar o *gap* das competências e definição da especificação das necessidades de treinamento. Esta última compreende sua importância na satisfação das necessidades da organização.

Neste sentido, o processo de planejamento de um treinamento compreende um diagnóstico e um prognóstico. O diagnóstico pretende avaliar a situação atual da organização, para, junto a clientes, fornecedores e público interno da organização, realizar observações e pesquisas referentes à qualidade das ações desenvolvidas perante os resultados. O prognóstico compreende a definição estratégica da situação desejada, ou seja, determina uma meta a ser alcançada após as ações corretivas e de treinamento (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008). Essa avaliação pode complementar os aspectos necessários para uma capacitação propostos por Alles (2006), já citados.

A terceira técnica de desenvolvimento de competências proposta por Alles (2006) é o autodesenvolvimento, que inicia a partir da motivação para o indivíduo mudar seu *status quo*. Considera-se que esta motivação é interna, ou seja, somente o indivíduo cria esta oportunidade para si, independente do apoio ou auxílio de qualquer outra pessoa.

Para Senge (1990), o autodesenvolvimento faz parte de uma disciplina denominada domínio pessoal, que proporciona a aprendizagem para o indivíduo baseada na vontade de proporcionar a aprendizagem para todos que fazem parte de sua rotina. Ou seja, o aprendizado individual proporciona o aprendizado da organização.

Assim, a partir do momento em que a pessoa se conscientiza do que a espera e do que ela necessita, inicia o processo de autodesenvolvimento, com a pré-disposição em buscar o conhecimento por conta própria. A organização pode indicar caminhos e alternativas para esse processo, porém, o indivíduo somente seguirá se tiver motivação própria (ALLES, 2006).

Para medir o desenvolvimento de competências perante um programa de capacitação é necessário que sejam feitas avaliações de desempenho antes, durante e depois do plano de capacitação, mantendo uma frequência pré-estabelecida, que permita realizar comparativos de

desempenho e verificar se o programa está atendendo as necessidades reais (ALLES, 2006).

Assim, pode-se observar como o indivíduo age e relaciona a sua experiência, em um comparativo com os conhecimentos adquiridos, avaliando como ele os coloca em prática no desenvolver do seu trabalho. A capacidade de utilizar-se da experiência no ambiente profissional é a confirmação de que os conhecimentos e habilidades adquiridos no passado, provocam efeitos no comportamento atual do indivíduo, valorizando, ainda mais, o capital intelectual (BARNARD, 1971).

Os planos de capacitação têm por função principal a maximização do capital humano e intelectual e a minimização dos custos relacionados com treinamento de colaboradores. Focar nos resultados planejados para a melhoria da execução das atividades laborais e na aquisição e atualização de novos conhecimentos, pode proporcionar as mudanças necessárias para a organização atingir seus objetivos estratégicos (ALLES, 2006).

Como incentivo para que as pessoas sintam-se a vontade e sintam necessidade de realizar algum tipo de capacitação para melhorar o seu rol de competências, a organização pode utilizar estratégias de valorização do indivíduo, como, por exemplo, dar abertura para contribuir nos processos decisórios. Essas estratégias, de acordo com Campos e Guimarães (2008), proporcionam o fortalecimento do relacionamento entre indivíduo e organização, pois, ao estarem motivados para se desenvolverem torna-se mais fácil a percepção de que a organização também tem interesse no seu aprendizado, aumentando o nível de motivação.

Porém, também é preciso ter cuidado para que as competências sejam realmente trabalhadas nas capacitações, para que a mudança ocorra de fato nos comportamentos dos indivíduos, evitando a mera e simples transmissão de conceitos.

Por fim, entendes que na era de mudanças recorrentes no mundo globalizado, as pessoas se tornaram o capital mais importante para as organizações, sendo que, para Tachizawa (2011), o capital humano se tornou muito mais importante para a organização do que recursos físicos e materiais. Assim, as inovações e vantagens produzidas, inclusive as relacionadas às práticas de sustentabilidade, tornam-se obsoletas em um espaço mais curto de tempo, sendo esta a premissa para que as organizações mantenham seus talentos em contínuo desenvolvimento de competências.

Entendes que a teoria abordada nesta seção compreende a base para o estudo do desenvolvimento de competências para a

sustentabilidade no IFSC. Tópicos relacionados com a gestão universitária situam o leitor no contexto organizacional em que a instituição está inserida. A discussão sobre a gestão ambiental proporcionou o aprofundamento necessário para o entendimento das questões da sustentabilidade, bem como desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, para possibilitar a identificação das competências requeridas para esta área do conhecimento. Já os tópicos relacionados com competências e gestão por competências trouxeram pontos essenciais sobre o mapeamento e desenvolvimento de competências, que nortearam o foco desta pesquisa.

Desta forma, a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a construção desta pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico visa a investigação de fatos e fenômenos para reconstruir o conhecimento e proporcionar o aprendizado científico. Parte da definição de um problema de pesquisa para a análise e discussão dos eventos observados, por meio de métodos científicos (DEMO, 2011).

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), os métodos científicos adotados, com afastamento do senso comum, permitem alcançar os objetivos de pesquisa, de forma que os resultados sejam confiáveis e possibilitem a observação de erros, amparando a melhoria no processo de tomada de decisões.

Assim, este capítulo apresenta a delimitação dos procedimentos metodológicos utilizados para a execução desta pesquisa, abrangendo a caracterização do estudo, técnicas de coleta e análise de dados e; limitações da pesquisa.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa de caráter prático visou a resolução de um problema de uma instituição de ensino, caracterizando-se em sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois, buscou-se a compreensão dos problemas em relação às necessidades de desenvolvimento de competências gerenciais para as práticas de sustentabilidade no IFSC. Esta aplicação se confirma, de acordo com Vergara (2013), em que a pesquisa aplicada é vinculada à um resultado prático, que busca resolver problemas concretos. Também, para Zanella (2007), a pesquisa aplicada baseia-se na teoria existente para a compreensão dos problemas, visando a interpretação dos resultados com fundamento teórico.

Quanto aos fins, esta pesquisa teve caráter descritivo porque descreveu as atividades dos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC em relação ao desenvolvimento de suas competências para exercerem suas atividades. Ou seja, descreveu os fatos e fenômenos desta realidade (TRIVIÑOS, 2012).

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, que tem como objetivo segundo Triviños (2012), aprofundar a descrição da realidade estudada. Neste sentido esta caracterização se deu com a relação dos dados de cada especificidade de necessidade de desenvolvimento de competências com os critérios de desenvolvimento de competências para a melhoria da sustentabilidade no IFSC, culminando em uma proposição de ações para este fim.

Quanto à abordagem, foi de caracteres quantitativo e qualitativo. A abordagem quantitativa caracteriza-se pela utilização de instrumentos estatísticos que visam estabelecer relações entre as variáveis pesquisadas (ROESCH, 1999; ZANELLA, 2007). Nesta, ocorreu na medição e identificação das médias ponderadas dos níveis de domínio e de importância das competências requeridas aos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC.

A abordagem qualitativa caracteriza-se pela preocupação em interpretar e atribuir significados aos dados obtidos e com o processo de pesquisa como um todo (TRIVIÑOS, 2012). Ainda, é utilizada para obter resultados que visam a melhoria de um plano ou a proposição deste (ROESCH, 1999), que é o caso desta pesquisa. Ou seja, por meio da definição de categorias de análise, as respostas obtidas nos instrumentos de pesquisa foram categorizadas para a realização da análise de conteúdo, para definição dos caminhos que devem ser percorridos para garantir o desenvolvimento das competências necessárias para os membros da comissão central do projeto de sustentabilidade do IFSC.

### 3.2. SUJEITOS DA PESQUISA

O universo desta pesquisa correspondeu aos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, que compõem um quadro de 1.893 servidores (IFSC, 2014b). Porém, considerando o foco da pesquisa relacionado com as competências para a sustentabilidade, a população e amostra compreendeu os integrantes da Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC, Pró-Reitores e Diretores de Campus.

Neste caso, a delimitação da amostra foi realizada pelo método de amostragem por julgamento, ou seja, os sujeitos foram escolhidos de acordo com sua representatividade e interesse perante o objetivo da pesquisa, que busca analisar o desenvolvimento de competências para os membros da comissão de sustentabilidade do IFSC.

Sendo assim, Barbetta (2014) explica que em uma amostragem por julgamento os sujeitos são escolhidos porque são típicos da realidade a ser estudada, em que não cabe realizar uma amostragem aleatória em razão do tamanho reduzido da população. O autor ainda defende este método para estudos em universidades, já que a maioria das universidades brasileiras possuem setores ou departamentos com números reduzidos de colaboradores, sendo que acarretaria em uma amostragem aleatória a obtenção de um número de respostas muito próximo ao número total da população.

Portanto, os sujeitos desta pesquisa foram os membros da comissão central do Projeto de Sustentabilidade do IFSC nomeados pela Reitora por meio de portaria, juntamente com seu presidente, os cinco Pró-Reitores da instituição (Administração, Desenvolvimento Institucional, Ensino, Extensão e Relações Externas e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação) e os Diretores dos 21 campi do IFSC que tem membros integrantes na comissão central citada, totalizando 50 pessoas, sendo divididos em: Presidente (entrevistado), 23 membros da comissão e 26 gestores. Ressalta-se que a identidade dos participantes da pesquisa foi preservada em todas as etapas desta análise.

Pode ser observado no Quadro 5 os sujeitos que contribuíram para o alcance de cada objetivo específico desta dissertação.

Quadro 5: Relação entre objetivos e sujeitos da pesquisa.

<b>Objetivo</b>	<b>Sujeito(s)</b>
Descrever a comissão central do Programa IFSC Sustentável e suas principais atividades;	Presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável.
identificar se há ações de desenvolvimento de competências para a implementação de práticas de sustentabilidade no IFSC;	Presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável. Comissão do Programa IFSC Sustentável.
mapear as competências necessárias para se trabalhar o Programa IFSC Sustentável; e	Pró-Reitores; Presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável; Comissão do Programa IFSC Sustentável; Diretores de campus.
elaborar um plano de ações que possibilite o desenvolvimento das competências requeridas para os membros da comissão central implementarem práticas de sustentabilidade no IFSC.	Não se aplica.

Fonte: elaborado pela autora.

Justifica-se a definição destes sujeitos para os objetivos definidos porque:

- a. O presidente e os integrantes da comissão são as pessoas que executam diretamente ações de coordenação e planejamento de ações de sustentabilidade na instituição

como um todo, além de serem considerados os responsáveis pelas ações em seus campi;

- b. os Pró Reitores são pessoas ocupantes de cargos estratégicos e responsáveis pela definição das metas organizacionais em cada área estratégica e que também devem pensar nas práticas de sustentabilidade da instituição; e
- c. os diretores dos campi são as pessoas que gerem as unidades do IFSC e realizam planejamento local, sendo importante sujeito a ser pesquisado para verificar se a visão do campus está em sintonia com a visão da equipe de sustentabilidade geral do IFSC e com a visão e metas organizacionais, que partem das Pró-Reitorias.

Com base na importância destes sujeitos para a pesquisa e na diferença hierárquica estratégica, foram elaborados instrumentos de coleta de dados específicos para cada grupo, explicados na seção a seguir.

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Cronologicamente, esta pesquisa foi iniciada com uma fase de pesquisa bibliográfica, que se dá, conforme Vergara (2013), devido à abrangência de fontes buscadas para fundamentar a pesquisa, publicadas, principalmente, em livros e artigos científicos.

Para o tema Gestão Universitária os principais autores pesquisados foram: Barnard (1971); Lucchesi (2002); Simon (1979); Tachizawa (2011); Tachizawa e Andrade (2008); Schein (2009); e Triviños (2012).

Já nos temas Gestão Ambiental e competências para a sustentabilidade evidenciam-se os seguintes: Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012); Schenini (2009); Silva (2010); e Tachizawa (2011).

Por fim, para os temas Competências e Gestão por Competências a pesquisa baseou-se em: Alles (2006; 2008); Appel e Bitencourt (2008); Brandão (2005); Brandão e Bahry (2005); Brandão e Borges-Andrade (2007); Campos e Guimarães (2008); Fleury e Fleury (2004) e López (2005).

Após a pesquisa bibliográfica e a aprovação da pesquisa em banca de qualificação, iniciaram-se os contatos com as pessoas responsáveis no IFSC para obter autorização para a realização da

pesquisa na instituição. Este processo resultou no ofício n. 1983/2014 – REITORIA/IFSC de 30 de setembro de 2014 (Anexo A), que autorizou a pesquisa mediante aprovação de um comitê de ética em pesquisa com seres humanos.

Mediante esta solicitação, não foi possível realizar a coleta de dados no tempo inicialmente previsto, pois, foi necessário aguardar o resultado do processo de autorização por um comitê de ética. Desta forma, a pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil para avaliação, já que o IFSC não possui comitê de ética específico para este fim.

Concomitante ao processo de avaliação pelo comitê de ética, a pesquisadora iniciou a fase de pesquisa documental para obter dados secundários que viabilizaram a consolidação dos instrumentos de coleta de dados. A pesquisa documental é caracterizada pela análise de documentos públicos relacionados com o tema da pesquisa (VERGARA, 2013). Estes documentos englobam portarias, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Planejamento Estratégico e demais documentos referentes ao programa de sustentabilidade do IFSC, além do instrumento de avaliação da sustentabilidade, proposto por Pfitscher (2004) e adaptado de Freitas (2013), utilizado pelo projeto de pesquisa OBEDUC, do qual a pesquisadora foi membro integrante.

O parecer de aprovação da pesquisa para esta dissertação foi emitido em 28 de novembro de 2014 pelo Comitê de Ética do Instituto Superior e Centro Educacional Luterano Bom Jesus/IELUSC, sem nenhuma ressalva ou solicitação de alteração no projeto de pesquisa, conforme Anexo B. Porém, já neste período do ano, muitos servidores da instituição iniciaram os períodos de fechamento anual (justificando acúmulo de trabalho) e posteriormente entraram em férias, o que acarretou em dificuldades na fase de coleta de dados, para que a pesquisadora conseguisse finalizar a dissertação em tempo de cumprir o prazo proposto pelo Programa de Pós Graduação.

No entanto, priorizou-se o cumprimento do prazo de defesa proposto pelo PPGAU e iniciou-se a fase de coleta de dados primários ainda em dezembro de 2014, buscando obter o maior número de respostas antes do período de recesso e de férias dos servidores. O número de respostas obtido não atingiu o esperado e o período de coleta foi estendido até o final do mês de janeiro de 2015, para tentar obter um maior número de respondentes. Este processo será melhor explicado a seguir.

### 3.3.1. Coleta de dados primários

Conforme já citado, após a realização da pesquisa documental, iniciou-se a construção dos instrumentos de coleta de dados primários, (questionários e entrevista semiestruturada), que permitiram estabelecer relações entre as variáveis para subsidiar a análise dos dados, fator que enriquece a pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 2012; VERGARA, 2013).

Para alcançar cada um dos objetivos específicos, a técnica de coleta de dados utilizada está descrita no Quadro 6. Estimou-se, inicialmente, que o alcance destes objetivos se desse com a obtenção de um censo entre os sujeitos da pesquisa, porém, isto não foi possível devido aos fatores temporais já explicados anteriormente.

Quadro 6: Técnicas de coletas de dados.

<b>Objetivo</b>	<b>Sujeito(s)</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>
Descrever a comissão central do Programa IFSC Sustentável e suas principais atividades;	Presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável.	Análise documental; Entrevista com o presidente da comissão.
identificar se há ações de desenvolvimento de competências para a implementação de práticas de sustentabilidade no IFSC;	Presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável. Comissão do Programa IFSC Sustentável.	Entrevista com o presidente da comissão. Questionário aos integrantes da comissão.
mapear as competências necessárias para se trabalhar o Programa IFSC Sustentável; e	Pró-Reitores; Presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável; Comissão do Programa IFSC Sustentável; Diretores de campus.	Análise documental; Questionário com Pró-Reitores e diretores de campus; Questionário aos integrantes da comissão;
elaborar um plano de ações que possibilite o desenvolvimento das competências requeridas para os membros da comissão central implementarem práticas de sustentabilidade no IFSC.	Não se aplica.	Baseado nos resultados da pesquisa e referencial teórico.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o Quadro 6, além da análise documental que subsidiou o levantamento de informações relacionadas à comissão de sustentabilidade do IFSC, foi elaborado um roteiro para uma entrevista semiestruturada aplicado com o presidente da Comissão do Programa IFSC Sustentável. A entrevista foi realizada de forma imparcial, na primeira semana de dezembro, logo após a publicação do parecer do comitê de ética e teve duração aproximada de duas horas e quarenta minutos.

Nesta, de maneira geral, foram descritas as principais funções e atividades da comissão do Programa IFSC Sustentável em relação a todos os campi do IFSC e o que está sendo planejado para o futuro. O roteiro, conforme Apêndice A, foi planejado com 17 perguntas relacionadas aos objetivos desta pesquisa, sendo executado em duas partes: a primeira visou obter informações sobre a comissão central de sustentabilidade e sua forma de trabalho, e, a segunda permitiu obter informações sobre o desenvolvimento de competências no IFSC. No decorrer da entrevista foram surgindo novas perguntas, gerando um total de 42 pontos que foram esclarecidos.

O objetivo que visa verificar se há ações de desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade no IFSC foi verificado tanto na entrevista aplicada ao presidente da comissão, quanto nos questionários realizados com os seus integrantes, visto que são as pessoas com maior contato com as ações realizadas até o momento.

O terceiro objetivo foi alcançado por meio da análise de documentos institucionais que determinam os objetivos e metas relacionados à sustentabilidade, bem como a comparação com o referencial teórico sobre o assunto e com o instrumento de avaliação de sustentabilidade utilizado pelo Projeto OBEDUC. A partir destes dados foi elaborado um questionário, aplicado aos Pró-Reitores e Diretores de campus do IFSC, para identificar, dentre as competências relacionadas na pesquisa documental, quais são as necessárias para que os membros integrantes da Comissão do Programa IFSC Sustentável possam cumprir seus objetivos em relação às práticas de sustentabilidade no IFSC.

Outro questionário foi aplicado aos membros da Comissão do Programa IFSC Sustentável, com o objetivo de realizar um comparativo entre as competências que os Pró-Reitores e diretores de campus julgam necessárias, as que os membros da comissão julgam necessárias e as que os mesmos têm, identificando através de escala *Likert* de quatro níveis o *gap* destas competências. A opção por escala *Likert* se deu porque, de acordo com Carbone et al. (2006), é possível delimitar adjetivos que

qualificam todas as alternativas de respostas, dando maior clareza aos questionários.

Como foram elaborados dois questionários, nesta dissertação os mesmos são identificados como:

- “questionário Comissão” (Apêndice B - questionário enviado aos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC, exceto ao presidente da comissão); e

- “questionário Gestores” (Apêndice C - questionário enviado aos Pró-Reitores e Diretores de campus do IFSC).

O “questionário Comissão” é composto de 33 (trinta e três) perguntas. A primeira diz respeito ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que poderia ser aceito ou não pelo respondente. Caso a decisão fosse de não participar da pesquisa, o questionário era fechado automaticamente. Neste campo, houveram três respondentes que assinalaram que não gostariam de participar da pesquisa, as quais foram excluídas das estatísticas para a análise de dados.

Das 32 (trinta e duas) perguntas restantes, 27 (vinte e sete) são objetivas (de múltipla escolha ou escala *Likert*) e cinco são discursivas.

Já o “questionário Gestores” é composto de 19 (dezenove) perguntas. A primeira diz respeito ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que poderia ser aceito ou não pelo respondente. Caso a decisão fosse de não participar da pesquisa, o questionário era fechado automaticamente. Neste campo, também houveram três respondentes que assinalaram que não gostariam de participar da pesquisa, as quais foram excluídas das estatísticas para a análise de dados. Houve também um gestor que justificou, por e-mail, sua opção em não participar alegando não ter conhecimento suficiente sobre o tema para responder a pesquisa.

Das 18 (dezoito) perguntas restantes, 13 (treze) são objetivas (de múltipla escolha ou escala *Likert*) e cinco são discursivas.

Ambos os questionários estão divididos em três partes. A primeira parte, com perguntas de múltipla escolha e discursivas, tiveram o intuito de levantar dados relacionados à atuação do servidor ou gestor no IFSC, como tempo de trabalho e ocupação de cargos de função gerencial, bem como obter informações sobre a forma de escolha para participação nas comissões de sustentabilidade do IFSC e descrição de atividades e resultados obtidos com o Programa até o momento desta pesquisa. Estes dados são comparados aos dados obtidos com a entrevista realizada com o presidente da comissão.

A segunda parte contém perguntas objetivas e de múltipla escolha, incluindo escala *Likert*, construídas a partir das atividades e

responsabilidades propostas para os membros da comissão, baseado na pesquisa documental, nos dados da lista de verificação do Projeto OBEDUC e nos dados obtidos na entrevista com o presidente da comissão. Cada pergunta possui indicadores para verificar o grau de domínio e de importância de cada atividade. Assim, pôde-se mensurar o *gap* das competências requeridas e existentes e definir a escala de prioridades de desenvolvimento, assunto tratado no capítulo quatro desta dissertação.

Ressaltasse que as perguntas elaboradas com escala *Likert* possuem apenas quatro opções de resposta, para evitar que o respondente optasse pela tendência central, a exemplo da Figura 5.

Figura 5: Exemplo que questão com escala *Likert*.

**\*8. Para a atividade de "buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC", indique o grau de importância dos indicadores descritos a seguir:**

	Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Questionário Gestores – Apêndice C. Elaborado pela autora.

A terceira e última parte dos questionários compreende perguntas para obter dados quanto a preferência dos respondentes para ao método e maneira de realização de programas de treinamento e desenvolvimento, a exemplo de ser fora ou dentro do ambiente de trabalho e quanto aos métodos de ensino (apenas no questionário dos integrantes da comissão), bem como espaços para que o respondente possa descrever outras atividades, competências ou formas de capacitações não descritas no questionário.

Os dois questionários, distintos, constam nos Apêndices B e C. A sua principal diferença, observando o seu número de questões, é que, para os gestores há perguntas relacionadas somente ao grau de importância das competências e, para os membros da comissão, além disso, é solicitado que os mesmos informem o seu grau de domínio para cada indicador. Este é um ponto importante para a realização de cruzamentos de dados entre a opinião dos gestores e a opinião dos membros da comissão, que podem ser verificados no capítulo quatro.

Ambos os questionários foram enviados via e-mail e passaram por um pré-teste com três pessoas escolhidas de acordo com as

atividades exercidas no IFSC, como ocupação de cargo de gestão e envolvimento com a temática da sustentabilidade na instituição, mas que não eram membros da comissão central. Estas pessoas responderam e apontaram algumas inconsistências e apresentaram sugestões de melhorias. Foram alterados os enunciados de algumas perguntas que não estavam claros e procurou-se compactar os questionários devido ao grande número de questões. Além disso, com o pré-teste também foi possível observar que as plataformas que a pesquisadora estava testando não atendiam completamente ao esperado.

Foram testadas as plataformas gratuitas “*Google forms*” e “*Profesi*”. A primeira era limitada em relação ao tipo de questão necessário para a pesquisa, como a elaboração de escalas e respostas objetivas e dissertativas em uma mesma questão. Já a segunda apresentou erros na exportação de dados para que a pesquisadora pudesse proceder a análise. Portanto, tomou-se a decisão em utilizar uma plataforma paga, neste caso, a “*SurveyMonkey*”, a qual também foi testada e permitiu maior liberdade na elaboração de questões e não apresentou erros de exportação de dados.

Com a utilização da plataforma *SurveyMonkey* também foi possível monitorar a fase de coleta de dados por meio de informações referentes a quantos questionários estavam sendo respondidos, bem como a possibilidade de programar mensagens para os respondentes.

No período em que compreendeu a coleta de dados (10/12/2014 a 31/01/2015), foram enviadas, via plataforma, para os dois públicos, quatro mensagens de lembrete para o e-mail institucional dos servidores que não haviam respondido ou que responderam de forma incompleta. Tomou-se o cuidado para que as mensagens tivessem uma periodicidade de, pelo menos uma semana, para não lotar a caixa de e-mails dos respondentes. Além disso, também foi enviado pelo Gabinete da Reitoria, um e-mail para todos os sujeitos desta pesquisa, o qual solicitava a sua participação, ressaltando a importância desta pesquisa para o IFSC.

Porém, provavelmente por esta pesquisa ter sido realizada em um período que coincidiu com as férias da maioria dos servidores da instituição por motivos já explicados anteriormente, não foi obtido 100% de participação dos sujeitos. Mesmo com o pedido de participação feito pelo Gabinete da Reitoria, somente 56,52% dos membros da comissão central (sendo que uma pessoa respondeu somente as dez primeiras questões, ou seja, ignorou a segunda e terceira parte do questionário) e, em porcentagem menor ainda, 26,9% dos gestores responderam os questionários.

Ainda que não obtida a participação da grande maioria dos respondentes, acreditasse que as pessoas que participaram o fizeram com interesse de causa, pela atenção e criticidade dada nas questões respondidas.

Assim, com a necessidade da conclusão desta dissertação para o cumprimento do prazo do Programa de Pós Graduação, a etapa de coleta de dados foi finalizada em 31/01/2015 e iniciou-se a análise dos dados obtidos, que tem sua metodologia descrita na seção a seguir.

### **3.3.2. Análise dos dados**

A fase de análise dos dados possibilitou a proposição do plano de desenvolvimento de competências para gerenciar as práticas de sustentabilidade no IFSC.

O meio de análise na parte qualitativa foi por cruzamento de dados e por análise de conteúdo de modo interpretativo, que, de acordo com Vergara (2013), é uma técnica de análise e associação de significados a textos, documentos e verbalizações orais. Assim, ocorre primeiramente a definição de categorias de análise, para o estabelecimento de relações entre os dados obtidos e base teórica, objetivando manter o olhar abrangente e focado nos objetivos a serem alcançados.

Para analisar os dados de forma interpretativa e visando a proposição de ações de melhorias no ambiente de pesquisa, Triviños (2012) sugere que após a aplicação dos questionários/entrevistas, seja realizada a leitura das respostas de cada pergunta, buscando destacar os termos ou ideias que relacionam-se com as categorias de análise e com a teoria propostas. Desta maneira, pode-se estabelecer uma classificação e uma análise preliminar das respostas de acordo com os objetivos da pesquisa, buscando identificar os pontos que convergem ou divergem, conforme o pensamento dos respondentes.

Com base no objetivo desta dissertação de analisar as competências necessárias para os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina e no objetivo específico da proposição um plano de ações para o desenvolvimento destas competências, as categorias de análise propostas pela pesquisadora e relacionados à teoria adjacente a esta pesquisa, podem ser observadas no Quadro 7:

Quadro 7: Categorias de análise.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	
Competências para a gestão da sustentabilidade	Conhecimentos e Habilidades técnicas + Atitudes (comportamentos).	É a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo, tornando-o independente perante suas decisões, porém responsável por suas consequências (FLEURY, 2000).
Desenvolvimento de competências	Ferramentas e métodos de treinamento e capacitação	O desenvolvimento de competências permite que a capacidade de escolha e de tomada de decisões seja elevada e o indivíduo se torne mais capacitado para executar tarefas antes não possíveis por falta de conhecimento, habilidade ou atitude (BARNARD, 1971).

Fonte: elaborado pela autora.

Desta forma, a entrevista realizada com o Presidente da Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC foi transcrita em sua íntegra, para então auxiliar na elaboração dos questionários e após, com base nas categorias acima descritas, buscar realizar cruzamentos com as informações obtidas na entrevista e nos questionários aplicados.

Já na fase quantitativa foi utilizado método estatístico descritivo, como média ponderada, em razão da utilização da escala *Likert* nos questionários aplicados com intenção de levantamento do *gap* das competências relacionadas à gestão da sustentabilidade. Foi utilizado este método porque, na visão de Barbetta (2014), trata-se de uma forma de resumir e interpretar informações dos dados obtidos, para descrever um conjunto de valores. Os cálculos estatísticos foram realizados com auxílio da plataforma de coleta de dados utilizada para a pesquisa.

Para identificar o grau de domínio que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC possuem em relação a cada indicador relacionado com as atividades que são ou que devem ser realizadas, as questões tiveram como opções de resposta quatro graduações em escala *Likert*, conforme pode ser observado na Figura 6.

Figura 6: Exemplo de questão – Grau de domínio.

**\* 12. Considerando a atividade de "Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não tenho domínio	Tenho pouco domínio	Tenho domínio suficiente	Tenho amplo domínio
Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para cada graduação foi atribuído um valor, do menor grau de domínio para o maior, em uma escala de zero a quatro, conforme o Quadro 8.

Quadro 8: Valores atribuídos para grau de domínio.

Graduação	Valor
Não tenho domínio	0
Tenho pouco domínio	1
Tenho domínio suficiente	2
Tenho amplo domínio	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores atribuídos à escala permitiram a realização do cálculo da média ponderada para cada indicador analisado.

Após a identificação do grau de domínio procedeu-se a análise do grau de importância de cada indicador. As questões elaboradas para medir o grau de domínio foram adaptadas para medir o grau de importância e incluídas nos dois questionários, “Comissão” e “Gestores”, para obter a média referente à importância para os dois grupos de respondentes, a exemplo da Figura 7.

Figura 7: Exemplo de questão – grau de importância.

**\*8. Para a atividade de "buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC", indique o grau de importância dos indicadores descritos a seguir:**

	Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma que foram atribuídos valores para cada graduação da escala do grau de domínio, foi realizado para o grau de importância, conforme o Quadro 9.

Quadro 9: Valores atribuídos para grau de importância.

Graduação	Valor
Não é importante	0
É pouco importante	1
É importante	2
É muito importante	3

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da mensuração do grau de importância dos indicadores foram calculadas as médias ponderadas referentes aos questionários “Comissão” e “Gestores” em separado, para obter a média ponderada individual e, após isso, foi calculada a média simples entre as duas médias ponderadas obtidas para obter a média geral do nível de importância de cada indicador.

Explicados os métodos de análise de dados, o leitor pode verificar sua aplicação mais precisamente na seção 4.4 desta dissertação.

### 3.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo limitou-se, além da consulta aos Pró-Reitores e Diretores de campus do IFSC, somente aos membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável, excluindo os integrantes de comissões locais de sustentabilidade, visto que o acesso a todos os campi da instituição tornou-se inviável financeira e temporalmente para a pesquisadora no período delimitado para a pesquisa.

Quanto ao método, este estudo limitou-se como um estudo de caso da realidade do IFSC, que visou aprofundar a descrição da realidade estudada (TRIVIÑOS, 2012), não podendo ter seus resultados generalizados a outras instituições, conforme explicado na seção 3.1.

Além disso, o fator temporal também foi um limitador deste estudo, pois, conforme já citado, a pesquisa foi aprovada por um comitê de ética em 28 de novembro de 2014. Portanto, a coleta de dados ocorreu nos meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015, coincidindo com o período de férias da maioria dos servidores. Apesar disso, não mediram-se esforços para a consolidação desta pesquisa dentro do prazo de conclusão do curso proposto pelo Programa de Pós Graduação.



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos resultados da coleta de dados, bem como a sua relação com a teoria apresentada no capítulo 2. Para situar o leitor no ambiente pesquisado, primeiramente é apresentado o contexto histórico do Instituto Federal de Santa Catarina e, em seguida, a análise dos resultados de acordo com cada objetivo específico desta dissertação.

### 4.1. O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Primeiramente, cabe destacar que o IFSC, apesar de ter sido criado pela Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, é uma instituição centenária, que comemorou, em 2014, 105 anos de atividades.

Tudo começou em 1909, quando o então Presidente Nilo Peçanha criou, pelo Decreto nº. 7.566, a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina com sede em Florianópolis, que tinha como principal objetivo qualificar as classes mais baixas nas demandas mais urgentes relacionadas à comunicação impressa – cursos de encadernação e pautação – e, aos meios de transporte – ferraria, serralheria, carpintaria, entre outros (IFSC, 2014a).

Ao longo destes 105 anos, a Instituição teve sua nomenclatura e atribuições alteradas em vários momentos: em 1937, tornou-se Liceu Industrial de Florianópolis; em 1942, transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis – iniciando a oferta de cursos básicos com duração de quatro anos; em 1965, tornou-se Escola Industrial Federal de Santa Catarina; em 1968, passou a ser chamada de Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC) – marco do início da especialização da instituição em oferta de cursos técnicos de nível médio (IFSC, 2014a). Para ilustrar este contexto histórico, a Figura 8 apresenta a linha do tempo do IFSC.

Figura 8: Linha do tempo do IFSC.



Fonte: IFSC (2014).

No período em que se tornou Escola Técnica Federal, pelo aumento de demanda de cursos profissionalizantes, em 1988, foram ofertados cursos pela primeira vez fora da cidade de Florianópolis, na cidade de São José/SC, situada na região metropolitana de Florianópolis, que teve sua sede inaugurada em três anos depois. Após esta experiência, em 1994, foi inaugurada a terceira unidade da ETF na cidade de Jaraguá do Sul/SC e, em 1995, a unidade Florianópolis passou a ofertar um curso Técnico de Enfermagem na cidade de Joinville/SC (IFSC, 2014a).

Ainda em 1994, a Lei nº. 8.948 transformou todas as ETFs em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), porém, por depender de decreto presidencial para a sua efetivação, a oficialização do CEFET-SC se deu em 27 de março de 2002, em que a instituição pôde passar a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação lato sensu (IFSC, 2014a).

Após a transformação para CEFET-SC, a instituição iniciou o seu projeto de expansão, implantando, em 2006, as unidades Continente (na região continental de Florianópolis), a unidade Chapecó (oeste do Estado) e a unidade Joinville (norte do Estado) e, em 2008, a unidade Araranguá (sul do Estado).

Por fim, em 2008, a Lei nº. 11.892 implantou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que oferecem, além da educação básica, profissional e superior, maiores oportunidades em pesquisa e extensão, com estrutura multicampi, equiparando os Institutos Federais às Universidades. Ao ampliar a abrangência de cursos, os Institutos Federais têm como objetivo oportunizar aos estudantes ingressarem em cursos de formação continuada e seguirem até um curso superior (SILVA; SANTOS; SILVA, 2014).

Esta Lei foi o marco histórico da nova etapa de expansão da Instituição, que, de CEFET para IFSC, implantou, de 2009 a 2014, mais quinze campi, situados nas cidades de Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste, Urupema, Jaraguá do Sul (Campus Geraldo Wernighaus), Xanxerê, Garopaba, Palhoça Bilíngue, São Carlos, Tubarão e São Lourenço do Oeste (Campus Avançado em implantação em 2014) (IFSC, 2014a). A distribuição dos campi pode ser visualizada na Figura 9.

Figura 9: Mapa dos campi do IFSC.



Fonte: IFSC, 2014b.

Baseado no contexto histórico do IFSC, percebe-se que a Instituição, apesar de ter sido fundada a mais de cem anos, teve seu crescimento maior nos últimos cinco anos, em que investiu em estrutura física e de recursos humanos para tornar efetivo o processo de expansão.

Conforme Silva, Santos e Silva (2014), este processo de transformação e expansão é um desafio no que tange a autonomia dos campi relacionada com a eficiência dos processos e com a identidade institucional, sendo considerado pelos autores um dos períodos mais importantes da história do IFSC.

Algumas vantagens da transição de CEFET para IFSC são elencadas por Santos e Silva (2014) como, por exemplo: autonomia administrativa e pedagógica; incremento orçamentário para investimentos; compromisso social garantindo a oferta mínima de 50% das vagas em cursos técnicos; ampliação de vagas em cursos superiores; discussão do plano de carreira docente; garantia de investimentos para ensino-pesquisa-extensão; e, maior possibilidade de expansão.

Desta maneira, iniciaram as discussões para a elaboração das primeiras edições de documentos norteadores do IFSC, como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Regimento Geral, Estatuto e Planejamento estratégico.

De acordo com o PDI, a missão do IFSC é “desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão” e a visão de futuro é “consolidar-se como centro de excelência na Educação Profissional e Tecnológica no Estado de Santa Catarina”. (IFSC, 2014b).

A partir da missão e visão institucional, o IFSC tem como seus principais valores:

ÉTICA, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.

COMPROMISSO SOCIAL, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.

EQUIDADE, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.

DEMOCRACIA, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.

SUSTENTABILIDADE, pautada pela responsabilidade social e ambiental.

QUALIDADE, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais. (IFSC, 2014a).

Os objetivos organizacionais são os meios que possibilitam o alcance da missão e visão de futuro da instituição. Desta forma, o IFSC destaca em seu PDI seis objetivos e metas norteadores para este fim, os quais são:

I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis

de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;

III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;

IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação Lato Sensu de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento;

e) cursos de pós-graduação Stricto Sensu de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas ao processo de geração e inovação tecnológica (IFSC, 2014b).

Conforme seu Regimento Geral (IFSC, 2010) e PDI (IFSC, 2014b), o IFSC possui estrutura multicampi e é gerido pela Reitoria, apresentando estrutura administrativa compreendida em:

- a. Órgãos Superiores da Administração: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes;

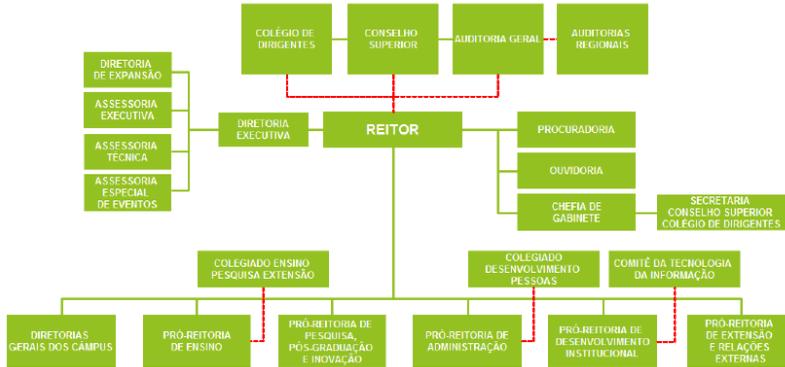
- b. Órgão Executivo e de Administração Geral: Reitoria, composta pelo Reitor e cinco Pró-Reitores (Administração; Desenvolvimento Institucional; Ensino; Extensão e Relações Externas; e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação);
- c. Órgãos de Assessoramento: Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas, Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão e Comissão Própria de Avaliação;
- d. Órgão de Controle: Auditoria Interna; Procuradoria Federal;
- e. Órgãos de atividade finalística: Diretorias Gerais dos campi;
- f. Órgãos de Assessoramento das Diretorias Gerais dos campi: Colegiados dos campi.

Conforme a Lei de criação dos Institutos Federais, n. 11.892/2008, o Colégio de Dirigentes tem caráter consultivo e o Conselho Superior tem caráter consultivo e deliberativo (BRASIL, 2008). Para Silva, Santos e Silva (2014) o papel destes dois órgãos superiores de administração é de grande importância para obter uma gestão colaborativa e participativa, sendo que esta cultura precisa ser implementada de forma gradativa.

O Regimento Geral do IFSC prevê, ainda, a distribuição de cargos e funções da seguinte forma: na Reitoria: Reitor; Diretoria Executiva; Pró-Reitorias; Chefia de Gabinete; Ouvidoria; Auditoria Interna; Procuradoria Geral. Nos campi: Diretor Geral e Vice Diretor Geral nos campi que possuem; Assessoria do Diretor Geral; Departamento ou Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão; Departamento ou Diretoria de Administração; Coordenadorias vinculadas aos departamentos ou diretorias (IFSC, 2010).

O organograma oficial do IFSC pode ser visualizado na Figura 10:

Figura 10: Organograma da Reitoria do IFSC



Fonte: IFSC, 2014b.

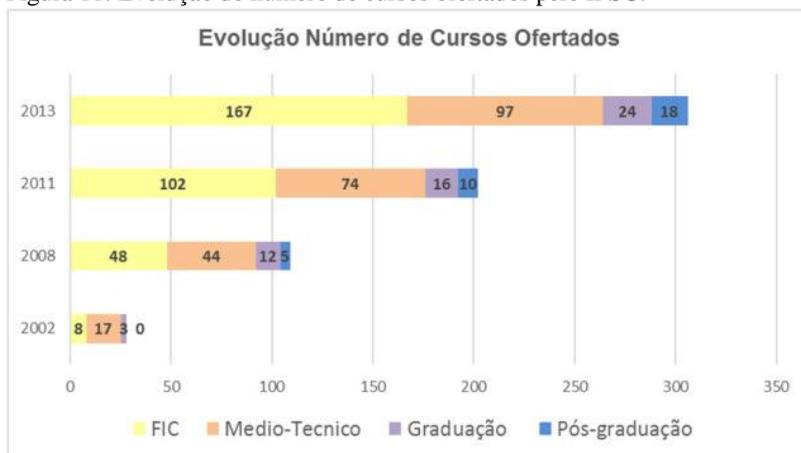
Quanto ao processo decisório, Silva, Santos e Silva (2014) destacam que é essencial que seus resultados sejam benéficos para a melhoria do aprendizado dos alunos, portanto, toda a organização e processos do IFSC deve ser voltada para o público fim, que são os estudantes.

Desta forma, de acordo com Pacheco (2011), os resultados alcançados podem contribuir para o alcance do objetivo de formação não só de profissionais para o mercado de trabalho, mas sim, para a formação de cidadãos para o mundo do trabalho.

Com relação à oferta de cursos, o IFSC deve garantir o mínimo de 50% de suas vagas em cursos técnicos de nível médio, para concluintes do ensino fundamental e para educação de jovens e adultos, e, o mínimo de 20% de suas vagas para programas especiais de formação pedagógica, formando professores para a educação básica e para a educação profissional (BRASIL, 2008).

Os níveis dos cursos ofertados pelo IFSC são de Qualificação (formação inicial e continuada de trabalhadores – FIC), Educação Básica (nível médio integrados, subseqüentes e concomitantes), Educação Superior (tecnologia, bacharelados e licenciaturas) e Pós-Graduação (lato e stricto sensu) (IFSC, 2014a). A evolução do número de cursos ofertados pode ser visualizada na Figura 11.

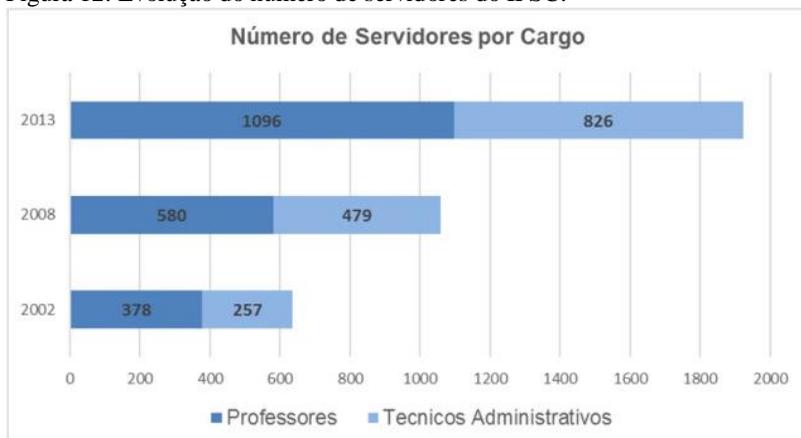
Figura 11: Evolução do número de cursos ofertados pelo IFSC.



Fonte: SILVA; SANTOS; SILVA (2014, p.82).

O número de cursos cresceu de forma a proporcionar à sociedade maior acessibilidade à educação pública e gratuita. Para garantir a oferta de todos estes cursos, foi necessário também ampliar o quadro de servidores, medida que foi prevista quando da transformação de CEFET para IFSC. A Figura 12 representa o aumento do número de servidores da instituição.

Figura 12: Evolução do número de servidores do IFSC.



Fonte: SILVA; SANTOS; SILVA (2014, p.83).

O número de servidores praticamente dobrou em um tempo aproximado de cinco anos, após o período de transformação de CEFET para IFSC, sendo que os dados atualizados de outubro de 2014, incluídos no PDI 2015-2019, computaram 911 técnicos administrativos em educação e 993 docentes, totalizando um quadro de 1.893 servidores. Para Silva, Santos e Silva (2014) este aumento de número de servidores é proporcional ao aumento de oferta de cursos e vagas na instituição, considerado uma conquista da expansão da educação profissional e tecnológica em Santa Catarina, tratando-se de uma política favorável à educação no país.

Por outro lado, o crescimento acelerado, da forma que ocorreu nesta instituição, cria um alerta para a necessidade de uma análise profunda de como o IFSC monitora o desempenho e o desenvolvimento profissional destas pessoas que ingressaram na instituição nos últimos anos, englobando a mudança de práticas de gestão e a consolidação da cultura organizacional.

Um dos principais desafios que ocorreram foi justamente a maneira de administrar a instituição, de forma que os campi pudessem ter sua autonomia nos processos internos mantendo sua relação hierárquica com a reitoria, não os tornando independentes, mas sim, interdependentes. Para Santos, Silva e Santos (2014) o ponto de equilíbrio relacionado à autonomia reitoria/campi ainda levará alguns anos para que seja efetivo e compreendido de forma que os trabalhos realizados sejam balizados pela solidariedade.

Esta relação também compreende a gestão orçamentária, que ocorre de forma parcialmente descentralizada, ou seja, os campi planejam e gerenciam seus orçamentos, porém, a execução final é realizada pela Reitoria.

Para buscar esta relação de cooperação entre todos os campi, a instituição realiza um processo de planejamento institucional que visa definir objetivos e metas por meio de diretrizes estratégicas, definidas com participação de todos os campi. Assim, em um evento de consolidação denominado Seminário de Planejamento, todas as metas, objetivos, indicadores de desempenho e iniciativas para seu desenvolvimento são validados e inicia-se a redação do documento final (IFSC, 2013b).

Com base na análise documental do PDI, buscou-se dados que venham de encontro com os objetivos desta dissertação, relacionados com o desenvolvimento de competências e com práticas de sustentabilidade. Observou-se no capítulo três, o qual apresenta o

Planejamento Estratégico 2015-2019, que dentre os objetivos do planejamento estratégico do IFSC, há o que está relacionado com o gerenciamento de recursos financeiros, o qual inclui como uma de suas iniciativas estratégicas a implementação do Programa IFSC Sustentável. Além deste, a instituição também tem um objetivo relacionado com o desenvolvimento de competências, tendo dentre as iniciativas estratégicas a criação e implementação de um programa de desenvolvimento de competências (IFSC, 2014b).

Desta forma, reitera-se a contribuição que esta dissertação poderá dar ao IFSC, tanto pelo método utilizado, como pelos resultados alcançados, os quais são apresentados nas seções a seguir.

#### 4.2. A COMISSÃO CENTRAL DO PROGRAMA IFSC SUSTENTÁVEL

A fim de responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa é apresentada a seguir a descrição da Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC, bem como suas principais atividades realizadas até o momento desta coleta de dados. Também estão relacionadas algumas atividades propostas para o futuro e observações sobre resultados do que se tem até o momento. Estas informações foram obtidas por meio da primeira parte da entrevista com o presidente da comissão e da primeira parte dos questionários aplicados aos membros da comissão de sustentabilidade e gestores.

De acordo com a entrevista realizada, iniciando com uma contextualização do seu histórico, a Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC foi consolidada após a criação de um macroprojeto incluído no Planejamento Estratégico para os anos de 2013 e 2014 do IFSC. Esta informação se confirma com a pesquisa documental realizada e já abordada anteriormente neste trabalho, em que consta neste documento e no site institucional (IFSC, 2013a) o macroprojeto IFSC Sustentável, o qual teve como objetivo principal, ‘reduzir o impacto ambiental dos processos desenvolvidos pelo IFSC e seus parceiros nos recursos naturais, e desenvolver a cultura para a Sustentabilidade’. Porém, conforme as informações obtidas na entrevista, os trabalhos não tiveram encaminhamentos relevantes devido a dificuldades no acompanhamento do projeto:

Sobretudo as dificuldades são de acompanhamento, porque a iniciativa estava lá, os gestores foram convidados, houve uma série de

movimentações induzidas pelos gestores da reitoria nos campi, mas alguns campi compraram estas mobilizações e outros não compraram. Então por conta disso que aquela comissão não funcionou como deveria funcionar, porque carece um pouco dentro da cultura institucional de você priorizar a temática (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Percebe-se nesta fala que o presidente da comissão de sustentabilidade evidencia que as dificuldades encontradas são devido aos métodos de acompanhamento, porém, outro fator que pode ser observado é quando ele cita a cultura organizacional, determinante para uma instituição priorizar determinados valores. Fica evidente que a questão da sustentabilidade no IFSC necessita de apoio maior quando se trata em sensibilização dos servidores para priorização destas atividades, como já abordado por Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009), no sentido de que é necessário promover a capacitação das pessoas para que se obtenham ganhos de produtividade para que elas se tornem agentes de mudanças, promovendo o estabelecimento da cultura desejada.

Assim, em 2014 tomou-se a decisão da criação desta comissão de forma institucionalizada e com a exigência de participação de um representante por campus. É enfatizado na entrevista que mesmo antes do seu surgimento, já havia alguns campi que mantinham uma estrutura com foco em práticas voltadas à sustentabilidade, como o campus Florianópolis-Continente, que possui uma comissão de gestão ambiental desde a época de CEFET, mas, “como espaço institucional único, central, surge a partir de 2014” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Desta forma, houve a curiosidade em saber se a partir da criação desta comissão os campi têm demonstrado interesse em colaborar com as atividades e se foram criadas comissões locais. O presidente esclarece que em um primeiro momento foi solicitado que cada campus definisse uma pessoa para fazer parte da comissão central, para então, esta pessoa se tornar peça chave para a criação da comissão local do seu campus. Pela sua fala, apesar de encontrar algumas dificuldades com relação à disposição das pessoas em assumirem as responsabilidades elencadas no primeiro documento relacionado ao tema, os esforços estão gerando o envolvimento e a institucionalização esperados.

O presidente evidencia que estes esforços são em prol da gestão em rede, modelo de gestão adotado pelo IFSC:

A questão de a gente já ter alterado em abril e exigido um representante por campus na comissão central, é um primeiro passo. Depois disso, esses representantes formam uma comissão local... então, isso são coisas que a gente está tentando fazer, porque **quando a gente faz uma gestão em rede deste tamanho, você precisa ter pessoas localmente para tocar esse trabalho. Não adianta tentar centralizar tudo numa comissão gigante. A comissão tem que tirar diretrizes, mas você tem que agir localmente** (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014 – grifo da pesquisadora).

Portanto, visando a gestão em rede de forma participativa, atualmente, a comissão central de sustentabilidade do IFSC é composta por representantes de 21 campus da instituição, (não há representante do campus de São Lourenço do Oeste, porque ainda está em fase de implantação), mais um representante da Pró-Reitoria de Administração, um da Pró-Reitoria de Extensão e o Presidente, que representa o Gabinete, totalizando 24 pessoas.

Quanto a escolha dos representantes da comissão central de sustentabilidade do IFSC, o presidente explicou que foram solicitadas pessoas que estivessem engajadas com o tema e demonstrassem comprometimento para com a sustentabilidade da instituição, porém, não foi indicado uma forma padrão de escolha dessas pessoas, como pode ser visto no trecho da entrevista a seguir:

[...]quando se fala de gestão democrática e participativa você tem que respeitar as escolhas dos espaços, então, hoje, com o projeto incipiente que é ainda, nós trabalhamos a partir de indicações dos gestores da instituição. Então os representantes dos campi são indicações dos gestores de cada campus (diretores gerais). Agora, eu sei que, cada um adotou formas diferentes de indicação. Teve gente que fez de uma maneira mais objetiva partindo daquilo que já estava sendo trabalhado, se já tinha uma comissão local, que já sabia que tinha um professor ou técnico administrativo que já estava trabalhando com algo próximo daquilo, então, convidavam essas pessoas para participar... outros abriram de uma maneira bem ampla uma candidatura e outros elencaram a

partir das competências que estavam sendo desenvolvidas pelo cargo que a pessoa ocupava e fizeram uma conversa para decidir. Então não houve um único critério para essa seleção. Ficou a partir da percepção dos diretores gerais... nós solicitamos que eles colocassem pessoas que tivessem uma disposição, já que se trata de uma comissão, e tem um encargo formal, mas é uma obrigação acessória, que vem junto com as demais obrigações dos cargos, então, por conta disso nós sugerimos que os gestores buscassem pessoas que tivessem efetivamente condições de contribuir neste trabalho que a gente acredita ser importante (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

É possível perceber que não houve determinação de prioridades específicas por parte da presidência da comissão ou da Reitoria, bem como, em outro questionamento referente se foram priorizados docentes ou técnicos administrativos para a composição da comissão, novamente o presidente responde que não houve este critério. Porém, ele acredita que há maior participação de docentes pela proximidade do tema com a área.

A suposição do presidente da comissão de que é formada por mais docentes do que técnicos administrativos se confirma perante pesquisa dos nomes dos integrantes realizada no sistema de gestão de pessoas do IFSC, que indicou que a comissão central de sustentabilidade é formada por 62,5% de docentes e 37,5% de técnicos administrativos em educação.

Ainda quanto a forma de composição da comissão central, o questionário “Comissão” também continha uma questão objetiva referente a este critério, que pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1: Forma de escolha para participação da comissão central do programa IFSC Sustentável.

De que forma você foi escolhido para ser membro da COMISSÃO CENTRAL do Programa IFSC Sustentável?

	<b>Relativo</b>	<b>Absoluto</b>
Indicação do Diretor	61,54%	8
Eleição	7,69%	1
Sorteio	7,69%	1
Ordem de inscrição	0,0%	0
Outro (especifique)	23,08%	3

Fonte: Dados primários, 2015.

Percebe-se, portanto, que as respostas dos membros da comissão central correspondem ao que foi citado pelo presidente da comissão, em que sua maioria (61,54%), foi indicado pelo diretor do campus, seguidos por meios como eleição e sorteio. Além disso, as três pessoas que assinalaram o meio “outros”, indicaram que foram escolhidas da seguinte forma:

“Quando assumi a Chefia de Departamento, veio no pacote”; (DADOS PRIMÁRIOS, 2015).

“Trabalho anterior com reciclagem e reutilização de materiais”; (DADOS PRIMÁRIOS, 2015).

“De acordo com meu perfil fui escolhida como coordenadora do GT Sustentabilidade do câmpus e por isso acabei fazendo parte da comissão”. (DADOS PRIMÁRIOS, 2015).

Estas respostas identificam o processo de escolha dos respectivos diretores pela proximidade dos servidores com o tema, exceto a primeira, em que foi designada por ter assumido uma função de chefia de departamento. Tais indicativos podem contribuir de maneira mais direta para que os objetivos do programa sejam alcançados, se considerados o fator ‘conhecimento sobre o tema’.

Apenas para verificar se os critérios de escolha do representante da comissão se mantêm os mesmos para a escolha dos representantes das comissões locais, havia no questionário “Comissão” uma pergunta sobre como são definidos os representantes das comissões locais, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Forma de escolha dos representantes das equipes de sustentabilidade locais.

De que forma foram escolhidos os membros da comissão de sustentabilidade LOCAL DO SEU CAMPUS?		
	Relativo	Absoluto
Indicação do Diretor	15,38%	2
Eleição	7,69%	1
Sorteio	0,0%	0
Ordem de inscrição	7,69%	1
Outro (especifique)	69,23%	9

Fonte: Dados primários, 2015.

Esta questão demonstra que a maioria dos servidores são, em sua maioria, convidados a participar das comissões locais, quando

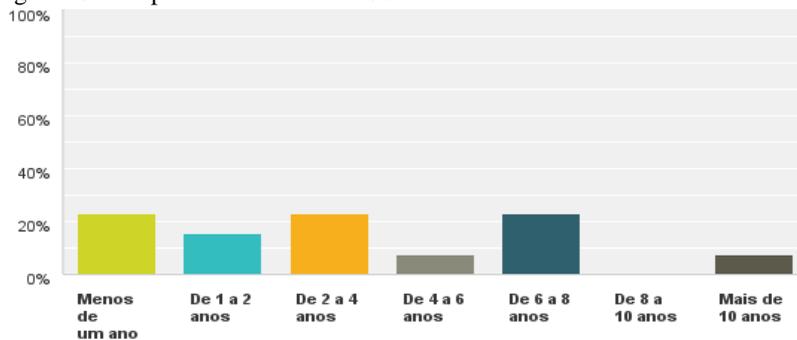
analisadas as respostas incluídas na alternativa “outros”, em que foram descritas na parte descritiva como sendo por convite, interesse dos servidores, bem como a experiência e vínculos com a área de sustentabilidade. Isto demonstra mais um ponto favorável e determinante da gestão participativa adotada pela instituição.

Ainda, foram levantados dados de nível profissional para identificar o tempo que os servidores fazem parte da comissão central de sustentabilidade, o tempo de exercício dos membros da comissão no IFSC e se os respondentes já ocuparam ou ocupam algum cargo de gestão no IFSC.

A média de meses que os membros fazem parte da comissão central de sustentabilidade do IFSC ficou em 8,38 meses, tendo sido obtidas respostas entre três e vinte meses, sendo que apenas três pessoas fazem parte da comissão por mais de doze meses, ou seja, desde a época do Projeto IFSC Sustentável, em 2013. Com este resultado percebe-se que a maioria dos integrantes passou a fazer parte da comissão recentemente.

Já quanto ao tempo de exercício dos membros da comissão central como servidores do IFSC pode ser verificado na Figura 13 e Tabela 3.

Figura 13: Tempo de exercício no IFSC.



Fonte: Dados primários (2015).

Tabela 3: Tempo de exercício no IFSC.

Qual o seu tempo de exercício no IFSC?	Relativo	Absoluto
Menos de um ano	23,08%	3
De 1 a 2 anos	15,38%	2
De 2 a 4 anos	23,08%	3
De 4 a 6 anos	7,69%	1
De 6 a 8 anos	23,08%	3
De 8 a 10 anos	0,0%	0
Mais de 10 anos	7,69%	1

Fonte: Dados primários (2015).

Percebe-se que a amostra é heterogênea tratando-se do período em que os membros da comissão central de sustentabilidade trabalham no IFSC, o que pode ser considerado um aspecto positivo para as discussões relacionadas aos processos de trabalho, já que as pessoas com mais tempo de casa podem ter uma visão mais consolidada dos problemas e necessidades institucionais e, as pessoas mais novas podem trazer novas experiências e/ou métodos utilizados em outras instituições.

Além disso, quanto a ocupação de cargos de gestão no IFSC, os resultados apontaram que 61,54% (oito pessoas) ocupam ou já ocuparam cargos como coordenação de setor ou chefia de departamento por, pelo menos, um ano, fator que também pode ser colaborativo no que tange à função da comissão central exposta pelo presidente na entrevista, de coordenar as comissões locais de sustentabilidade.

Após a contextualização inicial da criação e composição da comissão e da apresentação dos dados da primeira parte do questionário “Comissão”, apresentasse informações direcionadas aos objetivos e estratégias e principais atividades realizadas pela comissão, baseadas na entrevista realizada com o presidente da comissão do Programa IFSC Sustentável.

Quando questionado se a comissão central tem função de gerenciamento das atividades, o presidente respondeu que:

Sim, é vinculada uma coisa na outra. A gente vinculou o representante da comissão central como o coordenador ou presidente da comissão local, justamente para funcionar como uma via de disparar as ações. [...] Mas ela vai ter um papel de gestão aqui, porque a padronização institucional

define, por exemplo, que tem que ter em todo o ambiente os três tipos básicos de resíduos, mas ela não define quantas unidades de cada tipo vão ser necessárias, e vai caber à comissão local fazer a avaliação de acordo com as especificidades de cada ambiente, de acordo com a produção de resíduos local (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Percebe-se que as decisões referentes às práticas que serão adotadas pelo IFSC deverão ser discutidas na comissão central, cabendo às comissões locais implantarem efetivamente os processos, de acordo com as necessidades locais, ou seja, considerando suas demandas, o que caracteriza um processo de preocupação com desperdícios e investimentos de tempo e recursos públicos utilizados.

Este posicionamento vem de encontro ao conceito de gestão ambiental de Tinoco e Kraemer (2008) no sentido da preocupação com o planejamento das atividades, com as responsabilidades de cada agente no processo e com os recursos que precisam ser empregados para tais políticas de gestão socioambiental, trazendo a importância da existência de uma equipe responsável pelo acompanhamento das ações de sustentabilidade institucionais.

A importância de planejamento e definição de objetivos e estratégias em um programa de sustentabilidade está atrelada a todo o processo de planejamento. Pôde ser percebido na fala do entrevistado, ao ser questionado sobre a definição de objetivos, a preocupação com a continuidade das atividades, independentemente de mudança ou continuidade de equipe gestora:

Dentro da comissão, recentemente, tiveram discussões dos objetivos do Programa IFSC Sustentável, porque isso estava escrito em uma redação de projeto... na verdade, a nomenclatura 'programa' a gente tentou puxar nesse ano porque a gestão da sustentabilidade, no entendimento da comissão e da gestão atual, precisa ter uma continuidade de acontecimentos permanente, independentemente da gestão (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Considerando que a sustentabilidade deve ser pensada de maneira ampla nas instituições, a atitude da gestão do IFSC em transformar um projeto em um programa de sustentabilidade denota a real intenção de

que este seja um programa de ações contínuas, que não seja eliminado na primeira troca de gestão. Este posicionamento vem de encontro com a proposta de Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) no que enfatiza que as equipes de gestão da sustentabilidade nas organizações devem ser permanentes, para que efetive-se a mudança de pensamento, tornando a instituição como um todo favorável à disseminação da cultura da sustentabilidade.

No decorrer da entrevista, o entrevistado também mencionou um documento nominado ‘Sumário Executivo’, que, no momento desta pesquisa ainda está em construção, portanto, não foi possível ter acesso ao documento final. Este documento “resume os procedimentos e as coisas que são foco de atuação institucional” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014), ou seja, é onde constam os objetivos e metas do programa, tendo como proposta de ser renovado a cada seis meses.

Segundo o entrevistado, o Sumário Executivo abrange dois eixos. O primeiro, denominado ‘Funcionamento Institucional’, define as diretrizes para a construção do Plano de Logística Sustentável - PLS da instituição, sendo a principal meta elencada para a comissão no momento desta pesquisa. Já o segundo eixo abrange o fomento da cultura da sustentabilidade na instituição, porém, ainda não está concluído. Segundo o entrevistado, o eixo de fomento a cultura irá propor um programa de capacitação dos servidores, com temas adjacentes a sustentabilidade. Neste caso, os resultados desta pesquisa poderão contribuir para a construção desta parte do documento.

Percebeu-se, pelas falas do presidente, que a principal atividade da comissão no momento, e que parece ter tomado demasiado tempo das pessoas envolvidas, tem sido a construção do PLS e, que a parte que abrange o fomento a cultura da sustentabilidade ficará mesmo para ser elaborada no ano de 2015:

A comissão central trabalhou muito na formalização inicial dos documentos, do sumário executivo, que definisse objetivos e fosse capaz de articular as ações para um direcionamento único ou focos de atuações institucional. Imagina-se que a partir da formalização das coisas, do PLS, que vai formalizar todas as atividades no âmbito do eixo de atuação 1, que é funcionamento institucional... aí a comissão central vai conversar com o PLS para acompanhar o andamento, apontar as dificuldades, etc. A gente ainda não tem um documento que seja um marco regulatório

institucional pro nosso eixo 2, que é o fomento da cultura da sustentabilidade, e isso hoje está no plano como um objetivo, mas como a gente vai trabalhar este objetivo, não está escrito em lugar nenhum. Então, justamente pra isso que para 2015 imagina-se que essa vai ser a tarefa que a comissão vai ter que trabalhar. (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

O entrevistado também evidenciou que o PLS foi elaborado por um grupo de trabalho extraído dentre os membros da comissão central, e que esta, por sua vez, teve o papel de definir as diretrizes e o escopo do plano. Neste caso pode-se confirmar o papel da comissão central como gestora do processo de ações de sustentabilidade no IFSC.

Além disso, uma pergunta realizada no questionário “Comissão” solicitou que os membros da comissão central descrevessem objetivamente quais as suas atribuições nesta função, para traçar um comparativo sobre o que a instituição pretende e sobre o que a comissão realmente executa. As respostas obtidas tiveram um delineamento paralelo ao que o presidente da comissão central descreveu, bem como com as atividades provenientes da análise documental e análise da entrevista, sendo que um respondente as resume na seguinte sentença:

Pensar nas questões relacionadas à sustentabilidade voltada à educação ambiental, intervenções dentro do campus que proporcionem integração e criticidade dos servidores e comunidade externa. Relacionar e esclarecer a relação ambiental e social nos variados ambientes (IFSC e externo). (DADOS PRIMÁRIOS, 2015).

Dentre os demais apontamentos feitos pelos membros da comissão central, destacam-se o planejamento de ações de sustentabilidade para os campi, busca de informações para a realização de sensibilização dos servidores, construção e formalização do PLS, coordenação das comissões locais de sustentabilidade e implementação das ações, sendo que as atribuições mais mencionadas foram as de elaboração do PLS e de coordenação das comissões locais.

Quanto a metodologia adotada para a construção do PLS, o presidente da comissão central explicou na entrevista que os esforços foram direcionados para que não se tornasse um ‘documento de gaveta’:

[...] descobrimos que a primeira coisa a fazer era não inventar a roda, vamos ver tudo o que a instituição faz.. então a gente consultou todos os campi por meio dos representantes na comissão central, pra que respondessem um questionário sobre as ações voltadas a sustentabilidade, que já estavam em desenvolvimento ou previstas. Todos responderam. Concluído esse levantamento a gente compilou essas ações e depois ficou evidente a existência dessas duas grandes frentes de atuação, que já estavam previstas no sumário executivo, mas que ainda não estavam com clareza em relação a abrangência do marco regulatório do PLS. Ficou claro que o PLS não iria dar conta do fomento da cultura da sustentabilidade, porque a natureza dos projetos era muito distinta.. e a partir daí, ações dos projetos relacionados a pesquisa, ensino e extensão, e ações referentes aos processos de funcionamento institucional foram separados, os de funcionamento institucional: PLS; os demais, foram juntados em ações sustentáveis de ensino, pesquisa e extensão. Vai ser publicado no site, a ideia é que venha a originar um marco regulatório... e aí a gente analisou o que cada campus fazia, que tivesse essa possibilidade de aplicação. A comissão se encarregou de estudar e categorizar as ações de funcionamento institucional pra compreensão do quadro atual e segmentação das iniciativas, que originaram os documentos que temos (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Percebe-se nitidamente neste trecho da entrevista que o Programa IFSC Sustentável iniciou suas atividades buscando a normatização de processos técnicos, documentando as iniciativas existentes em todos os campi, porém, o processo de sensibilização para fomentar a cultura institucional para a sustentabilidade está em segundo plano.

Apesar de serem questões de prioridades definidas pela gestão, certamente por conhecimento de causa e urgência, ressalta-se que o fomento a cultura da sustentabilidade necessitaria ser realizado em paralelo às outras atividades, já que este é um fator essencial para obter o engajamento dos servidores quanto a compreensão da necessidade dos processos e quanto a quererem executar as ações. Esta atitude

possibilitaria uma mudança cultural que gera o envolvimento de todos os servidores e transformaria esse processo de gestão em um valor corporativo, resultando em uma competência organizacional (TACHIZAWA, 2011).

Considerando a maneira de trabalho da comissão central de sustentabilidade do IFSC explicada pelo entrevistado anteriormente, ele ainda destacou que a mesma tem função de gerenciar os processos quando afirma que a comissão central “dá a dimensão do trabalho que está acontecendo no litoral pra quem está no extremo oeste. [...] isso é uma maneira de socialização, de você se sentir parte e se cobrar institucionalmente a fazer mais, já que outras engrenagens da instituição estão se mobilizando pra isso.” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Quanto aos meios de socialização das informações, o método que tem sido utilizado, devido as distâncias entre os campi e a intenção de economizar recursos, é a webconferência entre os representantes da comissão e, para o ano de 2015 estão previstos alguns encontros presenciais, pelo menos uma vez por semestre. O entrevistado ressaltou que só participam destes momentos os representantes da comissão central, sendo que as comissões locais obtêm informações posteriormente ao que foi decidido.

Ao ser questionado sobre esta seleção quanto a participação nas webconferências, o respondente frisou que já se percebe a necessidade de realizar um grande encontro com todas as pessoas envolvidas com as comissões de sustentabilidade de todos os campi, porque, “alguns trabalhos são mais sensíveis, você precisa padronizar os entendimentos, é a maneira de trazer o foco institucional pra aquilo que pretendíamos quando elaboramos o documento” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Ainda sobre as webconferências, por mais que seja uma estratégia de sustentabilidade, o tempo investido nem sempre atinge os resultados que são esperados, devido às dificuldades relacionadas com a dinâmica e operação das tecnologias utilizadas no processo, principalmente em momentos que são necessárias tomadas de decisões, as quais “precisariam ter a dinâmica que um encontro presencial é capaz de gerar: a clareza de expressão, etc.” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Aqui se identifica uma possível necessidade de treinamento, que pôde ser confirmada quando do questionamento sobre a eficiência do recurso de mídia EAD do IFSC. O entrevistado respondeu que os recursos tecnológicos têm melhorado, porém, as pessoas ainda têm

dificuldades na operação dos equipamentos. Neste sentido, foi pensado um curso oferecido pelo centro de EAD do IFSC para capacitar algumas pessoas a utilizarem estes equipamentos.

Considerando as ações relatadas pelo entrevistado nesta pesquisa, foi incluída uma pergunta descritiva em cada questionário “Comissão” e “Gestores”, para identificar como os membros da comissão central de sustentabilidade e os gestores avaliam os resultados que têm sido obtidos com os trabalhos da comissão.

Os gestores que responderam a questão e os membros da comissão central de sustentabilidade destacaram que os resultados obtidos em seus campi ou Pró-Reitorias estão, de maneira geral, muito iniciais ou até inexistentes, como pode ser verificado nas respostas obtidas conforme os Quadros 10 e 11.

Quadro 10: Opinião dos gestores quanto aos resultados das ações da comissão central de sustentabilidade do IFSC.

	Opinião dos gestores quanto aos resultados das ações da comissão central de sustentabilidade do IFSC
1	Não há nenhum resultado divulgado pelo programa.
2	Satisfatórios. Estão sendo propostas ações planejadas para implementação do programa.
3	Muito pouco resultado, pois nenhuma obra do IFSC leva em consideração os conceitos de sustentabilidade, com exceção a coleta e uso de água das chuvas, o que considero muito pouco.
4	Parecem interessantes, mas são insuficientes. As ações do dia-a-dia como economia de energia elétrica, uso racional da água, redução de impressões desnecessárias, etc... não são feitas.
5	Ainda resultados muito insipientes, sem maiores impactos institucionais.
6	São tímidos, pois é preciso mais envolvimento das pessoas, não só da Comissão.
7	Nós tomamos a iniciativa de começarmos um projeto antes da instalação da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, então, qualquer resultado no Campus é resultado desta iniciativa junto aos docentes e discentes que abraçaram este projeto.

Fonte: Dados primários (2015).

Quadro 11: Opinião dos membros da comissão central de sustentabilidade quanto aos resultados das ações de sustentabilidade do IFSC.

	Opinião dos membros da comissão central de sustentabilidade quanto aos resultados das ações de sustentabilidade do IFSC
1	Em relação a comissão, os resultados ainda estão no início. Já que ainda não há uma sensibilização concreta em nível institucional, mas, quanto as ações no campus, há bons trabalhos sendo realizados, como por exemplo a separação do lixo e padronização de lixeiras.
2	As ações ainda não estão totalmente efetivadas, então não é possível avaliar resultados.
3	Até o momento não realizamos nenhuma ação em parceria com a Comissão Central do Programa. Não nos chegou nenhuma atividade.
4	Sinceramente, não vi resultados práticos. Porque acredito não terem sido discutidos antes com as comissões.
5	Fracos, sofremos a perda de nosso coordenador em acidente, a troca atrasou os trabalhos
6	Houve poucas ações vindas do Programa IFSC Sust. Destaco as agendas em papel reciclado, as canecas de fibra de coco, que tiveram uma ótima aceitação da comunidade. Vamos aguardar os programas relacionadas à água, energia, formação, construção.... que devem ser iniciados em 2015. Como já temos no câmpus ações de gerenciamento ambiental desde 2011, vai ser fácil nos adaptarmos às diretrizes vindas do Programa IFSC Sustentável.
7	Até o momento, poucas ações propostas foram, de fato, implantadas, pois estamos no meio do processo de aprovação do PLS, documento base para a implantação das ações. No entanto, o Programa IFSC Sustentável tem incentivado diversas iniciativas. No câmpus que atuo, por exemplo, um projeto de extensão já foi aprovado e outros serão submetidos, todos como o tema sustentabilidade e elaborados pela Comissão local.
8	Avalio de forma positiva, visto que ocorreu um aumento da quantidade de material reciclado no câmpus, além de uma maior consciência sobre sustentabilidade e destinação final de resíduos, tanto comuns quanto de laboratórios.
9	As ações ainda não foram implementadas. O que se fez no Câmpus até o momento foram ações isoladas, em projetos internos. Pretende-se retomar esse trabalho, dando continuidade em 2015, com um planejamento mais preciso e consistente.
10	Dentro do que foi passado na web conferência, nós alcançamos o objetivo de ter um grupo engajado no câmpus e mapeamos as ações que são feitas. Ainda precisamos adequar as lixeiras de acordo com o novo padrão utilizado, o que não foi feito ainda por falta de tempo dos servidores e por não ter um bolsista ou estagiário contínuo ajudando no GT, dessa forma dependemos de editais de extensão para ter esse recurso.
11	tenho pouca informação sobre.

- continuação -

12	Médio, deve ser trabalhado um pouco mais a divulgação, uma vez que o que acontece em um Câmpus pode ser interessante para o outro.
13	Acho que ainda deixa muito a desejar o incentivo da reitoria aos campus. A carga horária é irrisória com tanto a se fazer (principalmente nos campus novos ou em implantação). Não há nenhuma política de sustentabilidade nos campus, nem apoio a bolsistas para pesquisarem especificamente esta área. Entendes que é um processo em implantação, mas a urgência é necessária - há muito o que se fazer.

Fonte: Dados primários (2015).

Estas respostas vão de encontro com a fase em que se encontra o programa de sustentabilidade do IFSC relatado pelo presidente da comissão na entrevista, de que as atividades da comissão ainda são focadas na formalização de documentos, não havendo ações efetivamente implementadas. Quando os respondentes citam que as ações estão muito iniciantes ou sequer existem, nota-se que não há como medir resultados, neste momento. Porém, alguns membros de comissão citaram ações locais existentes, de algumas atividades propostas pela comissão central e outras, particulares de seu campus, que estão ocorrendo e são avaliadas de maneira positiva, a exemplo das respostas 1, 6, 7, 8, 9 e 10 do Quadro 11.

De fato, percebe-se que ainda há disparidades referentes ao ponto de vista de cada membro ou gestor e até da visão que se tem quanto a institucionalidade do programa, o que pode depender de como estão sendo encaminhadas e compartilhadas as informações em cada campus, porém, este não é um fator que será trabalhado nesta pesquisa.

Para tanto, verificados os pensamentos dos membros da comissão central e dos gestores quanto à eficácia dos possíveis resultados obtidos, destaca-se o trecho da entrevista realizada com o presidente da comissão quanto ao acompanhamento das atividades realizadas pela comissão. O entrevistado ressalta que atualmente não há uma maneira de acompanhamento das atividades porque o marco regulatório ainda não está definido, ou seja, não há indicadores e instrumentos de avaliação:

[...] nós demoraríamos dois anos elaborando o PLS, no mínimo pra realizar as avaliações todas capazes de construir um PLS que contenha indicadores e metas claras. Então a gente não pode deixar de realizar a parte prática em uma série de ações de sustentabilidade, como por exemplo, melhoria nas especificações e critérios de contratações, otimização de gastos e recursos,

campanhas de conscientização, gestão de resíduos... que não dependem desse processo de avaliação anterior tão criterioso e minucioso. A gente pode estar avançando nessas questões mais práticas e objetivas, replicando as iniciativas pra que esse tempo também seja aproveitado pra isso além de estar gerando indicadores que vão pautar a instituição para gestões futuras. É que a instituição é muito grande... apesar de recente como IFSC, ela é muito antiga enquanto geradora de passivos ambientais. Então você olha o campus Florianópolis, nosso campus mais antigo, você tem uma multiplicidade de ambientes, laboratórios, de forma de trabalho, de documentos, cursos, tudo isso está relacionado a sustentabilidade. Então a gestão da sustentabilidade vai ter que permear todos os processos institucionais, mas eu não posso começar a agir pela sustentabilidade aguardando que todos os processos institucionais estejam permeados pela ideia da sustentabilidade. Eu preciso agir pontualmente um pouquinho, mas óbvio, eu também não posso sair agindo feito um louco por espasmos, então eu preciso de um plano pra me dizer pontualmente como agir, mas, ir construindo uma estratégia para que a sustentabilidade esteja permeando o todo. Porque aí o plano vai fazer mais sentido, vai ter mais instrumentação, substância... (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Exposto este comentário, fica perceptível que há muito o que ser feito pela sustentabilidade do IFSC, ações estas que dependem de planejamento e controle de execução, visto que o presidente enfatiza a abrangência dos temas relacionado à necessidade destas ações, bem como de seu controle. Também é importante fazer o apontamento de que, apesar de os processos serem lentos, observa-se a necessidade de trabalhar o engajamento entre os membros da comissão central, gestores e membros das comissões locais, buscando a compreensão do que é e o que significa este programa para o IFSC.

Por fim, acredita-se que o primeiro objetivo específico desta pesquisa foi respondido, pela descrição das atividades da comissão, obtidas por meio da entrevista e dos questionários “Comissão” e “Gestores”, sendo que estão atualmente focadas na construção dos

documentos norteadores para então colocar em prática as ações propostas em cada documento. Sendo assim, a identificação de ações de desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no IFSC, objeto do segundo objetivo específico, segue na próxima seção.

#### 4.3. AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO IFSC

Este objetivo específico teve o intuito de verificar se o IFSC realiza ou não ações para o desenvolvimento de competências direcionadas às práticas de sustentabilidade, visto que, com a criação de uma comissão específica para este fim, surge a necessidade das pessoas estarem aptas a exercerem as novas funções e de desempenharem as atividades de forma eficiente. Esta equipe, quando criada em uma instituição, agrega a função de disseminação da cultura da gestão ambiental, subsidiando as tomadas de decisões por meio do trabalho conjunto entre gestão e colaboradores (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Para obter os dados referentes às ações de desenvolvimento de competências no IFSC, foram feitas algumas perguntas na segunda parte da entrevista com o presidente da comissão e, também, foram questionados os demais respondentes por meio dos questionários eletrônicos, visando efetuar um comparativo sobre as ações institucionais e sobre a percepção dos integrantes da comissão.

Primeiramente, foi questionado ao presidente da comissão e aos gestores, qual o entendimento que se tem do termo competências, para que pudesse saber se estas pessoas, que estrategicamente estão à frente da instituição conhecem os termos utilizados nesta pesquisa e pudessem dar as informações corretas. Os resultados demonstraram que estas pessoas possuem o conhecimento sobre o termo e sua aplicação, como pode ser verificado na fala do presidente da comissão:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em uma perspectiva acadêmica, que habilitam ou não ao exercício de uma determinada função. Mas dentro de uma linguagem mais organizacional, de gestão, competência é, na soma dos fatores, a capacidade da pessoa fazer, desempenhar ou não determinada tarefa no exercício do trabalho (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

De forma mais sucinta, os gestores também demonstraram ter uma noção do conceito de competência, o que permite acreditar que as questões específicas relacionadas ao mapeamento, exposto na próxima seção, foram respondidas com clareza de conteúdo. O Quadro 12 apresenta as respostas dos gestores sobre o entendimento do termo competências.

Quadro 12: Significado do termo ‘competências’ para os gestores.

	Significado do termo 'competências' para os gestores
1	É a capacidade que o sujeito tem para desenvolver uma tarefa ou função.
2	Conhecimentos, aptidões e experiência para realizar determinadas atividades.
3	É um somatório de conhecimento, habilidades e sensibilidade sobre determinado tema.
4	Refere-se as capacidades, passíveis de treinamento e aprendizado, que o ser humano pode adquirir e ter.
5	Competência está ligado diretamente à questão de qualificação e conhecimento, experiência funcional atrelada às habilidades e ao saber fazer e a capacidade de atingir os objetivos institucionais, atrelada à atitude.
6	Capacidade para realização de tarefas
7	Aptidão para cumprir alguma tarefa ou função

Fonte: Dados primários (2015).

Apesar de cada respondente ter uma maneira diferente de se expressar, de acordo com a teoria utilizada nesta pesquisa, percebe-se que os respondentes têm um entendimento muito próximo do conceito mais atual de competências, que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho pessoal, para o alcance de resultados dentro de determinado contexto organizacional, de acordo com a estrutura disponível (FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; FREITAS, 2005; CARBONE et al., 2006; CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Quanto ao termo desenvolvimento de competências, somente o presidente foi questionado sobre o seu conhecimento, já que, para os objetivos desta pesquisa, seria a pessoa que mais teria informações específicas sobre as ações da instituição perante o Programa IFSC Sustentável, pois, é a pessoa que está a frente deste processo.

O presidente respondeu que o seu entendimento sobre desenvolvimento de competências são “os processos de treinamento e capacitação de maneira geral, que habilitam, que conferem a esses indivíduos no exercício das funções ou conhecimentos, ou habilidades

ou atitudes” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014). O entrevistado ainda expõe que o seu entendimento por capacitação é a utilização de todas as ferramentas que o indivíduo tem a sua disposição, como cursos, experiências práticas, pesquisas, etc.

É possível perceber que o entendimento do entrevistado também está coerente com o amparo teórico desta pesquisa, como, de acordo com Barnard (1971), é pela aquisição e renovação de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo se torna mais capacitado para o processo de execução de suas tarefas e tomada de decisões. Ainda, é importante ressaltar que o desenvolvimento de competências abrange um processo contínuo, que visa um plano pré-estabelecido com objetivos de desempenho definidos.

Este processo de desenvolvimento de competências é complexo quando se trata do ponto principal que determina o comportamento do indivíduo, suas atitudes. Segundo Alles (2012), o processo de aprendizagem demanda bastante atenção para discernir o que é necessário ser desenvolvido, se são conhecimentos e habilidades (facilmente mensurados), ou se são as atitudes, as quais são mais difíceis de avaliar quando se desconhece o contexto do ambiente.

As coerências nas falas do presidente da comissão central com a teoria aqui descrita podem estar vinculadas à formação deste servidor, que é na área de Administração. Portanto, verificasse um entendimento maior sobre os temas e também sobre os processos que necessitam ser realizados a frente desta equipe de trabalho.

Após esta conceituação teórica, que situou a pesquisadora no nível de entendimento sobre competências dos respondentes, foi questionado se o IFSC promove treinamentos ou capacitações para os membros da comissão de sustentabilidade.

A pergunta realizada para os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC no questionário “Comissão”, foi se eles tiveram algum tipo de capacitação para atuarem na comissão, que pode ser verificado na Tabela 4.

Tabela 4: Treinamento ou capacitação para membros da comissão central do programa IFSC Sustentável.

Você recebeu algum tipo de treinamento/capacitação para atuar como membro da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável?

	Relativo	Absoluto
NÃO.	69,23%	9
SIM. Explique de que forma ocorreu o treinamento/capacitação.	30,77%	4

Fonte: Dados primários, 2015.

A maioria dos respondentes considera que não recebeu nenhum tipo de treinamento ou capacitação oferecidos pelo IFSC para atuarem nesta comissão. Porém, os 30,77% que declaram que foram capacitados de alguma forma, destacam um seminário de sustentabilidade promovido pelo IFSC em outubro de 2014, como pode ser visto no Quadro 13.

Quadro 13: Meios de capacitação oferecidos pelo IFSC para os membros da comissão central

	Meios de capacitação oferecidos pelo IFSC para os membros da comissão central
1	Participação em um seminário de sustentabilidade no IFSC em 2014.
2	Encontro dos GTs de sustentabilidade na reitoria.
3	Minha formação é toda na área ambiental. No IFSC, em especial, participei desse ano da capacitação no Programa A3P do MMA e de um seminário em outubro, sobre sustentabilidade. No meu câmpus promovo espaços de formação continuamente, como minicursos.
4	Participação em uma webconferência e em um evento sobre gestão pública sustentável.

Fonte: Dados primários, 2015.

Estes relatos demonstram algumas iniciativas tomadas pelo IFSC para começar a envolver mais os servidores dentro do contexto do que se almeja para a sustentabilidade da instituição, a exemplo das reuniões, seminários e webconferências oferecidos. Estas ações podem ter sido desconsideradas pelos demais respondentes, talvez, por não terem a clareza de que estes momentos também podem ser considerados momentos de capacitação. A exemplo da terceira resposta, em que o respondente diz que promove espaços de formação continuada em seu campus, também pode ser destacado a busca pelo autodesenvolvimento,

que são técnicas de desenvolvimento de competências propostos por Alles (2006), abordados na seção 2.4.3 desta dissertação.

Estas técnicas abrangem o constante aprendizado dos indivíduos dentro ou fora da organização e o autodesenvolvimento. Os processos de desenvolvimento de dentro do local de trabalho pode ocorrer em conjunto com as tarefas executadas, de acordo com cada função a ser desempenhada. Os processos de desenvolvimento fora do local de trabalho envolvem cursos, palestras e demais eventos oferecidos pela organização para que o profissional se capacite. Já o autodesenvolvimento depende da motivação do indivíduo, em que ele determina uma meta e busca sua capacitação por conta própria (ALLES, 2006).

Em comparação com as informações da entrevista realizada, o presidente da comissão disse que o processo de desenvolvimento para os membros da comissão do programa IFSC Sustentável ainda está no papel, planejado com o nome de “Saber Mais” no Plano de Logística Sustentável e, fará parte do eixo de fomento a cultura para a sustentabilidade. Porém, evidencia que ainda não há medidas para este processo de desenvolvimento implementadas.

Dentro deste programa “Saber Mais”, o presidente destaca a realização de seminários regionais de logística sustentável para o segundo semestre de 2015 e a realização de um seminário estadual em 2016, sendo esta a principal ação programada no sentido do desenvolvimento de servidores. Além disso, destaca que está se pensando, dentro do programa de formação/capacitação, minicursos que abrangem a A3P e a formação continuada por meio de propostas que ainda não estão detalhadas, mas que já estão planejadas.

Quando questionado se estas ações que estão sendo planejadas têm alguma base em competências, o presidente responde que não, justamente por não haver um mapeamento do que é prioridade para o desenvolvimento destas pessoas nesta área. Ele comentou que acredita que os resultados desta dissertação possam contribuir com a definição destes pontos e justifica que o trabalho dispendido para isso vai muito além do tempo que se tem para um programa que está iniciando, como pode ser observado a seguir:

É que não dá para esperar pra começar, até porque nessa história da instituição democrática e participativa, esses processos demoram a amadurecer o suficiente para isso. Você não tem, como ter verticalmente a definição de

conhecimentos, habilidades e atitudes, as competências, para depois passar pelo processo formativo. Eu preciso iniciar o processo formativo e a maturidade institucional acaba apontando e depois formaliza (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Mesmo com o fator limitador do tempo necessário para planejar um programa de desenvolvimento nesta área, o presidente acredita ser de extrema importância a realização do processo de desenvolvimento dos servidores envolvidos, já que considera este processo uma ferramenta de gestão. Porém, cita que acha que é um trabalho um pouco difícil quando se trata em mudar a cultura de uma organização, principalmente do setor público, dando o exemplo da avaliação de desempenho:

[...] porque você faz avaliação de desempenho e aí tem um problema né, porque lá na Lei 8.112 traz que tem que ser em cima de tais e tais pontos, mas ela não é em cima de tais e tais pontos para todos os cargos... aquilo são elementos que tem que ser cruzados pra dentro do contexto de competências e contextualizada a atuação profissional, porque aonde está a avaliação de desempenho: em cima da competência... se a pessoa está cumprindo suas atividades, se ela tem os conhecimentos, as habilidades e exerce as atitudes de acordo com aquilo que é necessário para aquela determinada função (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Este é um ponto que precisa ser levado em consideração, pois, quando se trata de mudar cultura organizacional, há que se buscar, em primeira instância, a sensibilização de todos os colaboradores para que possam entender os motivos e necessidades deste processo. Assim, podem-se obter resultados mais realistas em um mapeamento de competências para identificar as necessidades de desenvolvimento, já que as pessoas podem sentirem-se mais envolvidas com o processo quando enxergam os resultados que podem receber. Já a avaliação de desempenho, citada pelo entrevistado, permite verificar se os processos de desenvolvimento estão gerando melhorias ou não no contexto de mudanças organizacional (SCHEIN, 2009).

Cabe ressaltar que os gestores também responderam uma pergunta do questionário “Gestores” sobre se na opinião deles o IFSC promove algum tipo de capacitação para os membros da comissão

central de sustentabilidade. Todos foram unânimes em responder que desconhecem se estas ações são realizadas. A partir disso e em comparação às informações repassadas pelo presidente relatadas anteriormente, sugere-se que os gestores também sejam um foco alvo quando do processo de divulgação das ações referentes ao fomento da cultura da sustentabilidade, para que o programa seja realmente difundido de acordo com o que a comissão tem por principal objetivo, que é a abrangência em um sentido amplo das ações de sustentabilidade, para todos os setores da instituição.

Para finalizar esta seção, o presidente ainda foi questionado quanto ao aproveitamento dos conhecimentos existentes dentro da instituição. É sabido que os processos de aprendizagem e também de mapeamento de competências evidenciam que uma das maneiras de otimizar os processos e reduzir custos é a utilização do capital intelectual interno, pois, ao tempo que um indivíduo adquire novas competências ou eleva o nível das que já possui, consequentemente agrega valor à organização para as competências organizacionais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FLEURY; FLEURY, 2004).

Neste sentido, o IFSC possui um curso técnico em meio ambiente oferecido no campus Florianópolis, portanto, o presidente foi questionado pela pesquisadora se as pessoas envolvidas com este curso tiveram alguma forma de participação com o planejamento das atividades da comissão de sustentabilidade do IFSC.

O presidente respondeu que, deste campus em específico, o representante da comissão central é o coordenador do curso técnico em meio ambiente, o que permite que se tenha uma pessoa, teoricamente da área, junto aos demais integrantes, esperando-se que esta já tenha parte das competências requeridas em um grau de domínio satisfatório e consiga contribuir positivamente para as atividades da comissão. Ainda ressaltou que assim que o programa de desenvolvimento dos membros da comissão seja efetivado, não há dúvidas de que em determinados temas se busque as pessoas já capacitadas dentro da instituição, “porque isso já é uma tradição do IFSC, se o conhecimento existe aqui, a gente sempre tenta aproveitar” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Portanto, percebe-se que o aproveitamento do capital intelectual é uma política da gestão do IFSC, já que considera os conhecimentos existentes antes de procurar pessoas externas.

Concluindo esta seção, destaca-se que a resposta para o segundo objetivo desta pesquisa é de que ainda não há um programa de desenvolvimento baseado em competências no IFSC, nem direcionado

às práticas de sustentabilidade. Verificou-se que há o interesse em implementar estas ações, mas que o processo será lento, visto que ainda depende de medidas importantes que devem ser realizadas antes, como o mapeamento das competências necessárias e existentes para as atividades a serem desenvolvidas.

Acredita-se que as conclusões desta dissertação possam contribuir com este processo, as quais continuam a ser apresentados nas próximas seções, o mapeamento das competências e a proposição de um plano de ações, que poderá ser utilizado pelo IFSC no planejamento e implantação do projeto “Saber Mais”, citado pelo presidente da comissão, como uma forma de iniciar a implantação de um programa de desenvolvimento de pessoas baseado em competências.

#### 4.4. NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS MEMBROS DA COMISSÃO IFSC SUSTENTÁVEL

Esta seção tem por objetivo identificar as necessidades de desenvolvimento de competências para os membros da comissão do programa IFSC Sustentável desenvolverem suas atividades de forma eficiente, a fim de atingirem os objetivos institucionais da melhor maneira possível.

Os dados para construção dos questionários foram obtidos por meio das informações da entrevista realizada com o presidente da comissão, da pesquisa documental e bibliográfica. Estas informações permitiram a identificação das principais atividades que os membros desta comissão têm ou terão que executar em um futuro de médio prazo.

Os respondentes desta etapa foram os membros da comissão e os gestores. Os membros da comissão avaliaram os indicadores de cada atividade quanto ao seu nível de domínio e quanto ao nível de importância para suas tarefas. Também foram questionados sobre se executam ou não as tarefas indicadas. Já os gestores avaliaram se as tarefas devem ser executadas pelos membros da comissão e o nível de importância de cada indicador apresentado, considerando os interesses da Administração. Os resultados são apresentados no decorrer desta seção.

Inicialmente, o presidente da comissão respondeu perguntas sobre as competências que julga serem necessárias para os membros da comissão, tanto no momento atual do programa, quanto para um futuro baseado nas metas referentes ao que se pretende que o programa seja como programa de sustentabilidade em sentido amplo, as quais, de

acordo com a análise de conteúdo realizada na entrevista e descritas a seguir, foram inseridas dentro do contexto das atividades relacionadas nos questionários para os demais respondentes:

Conhecimento sobre como funciona o processo de descarte de resíduos sólidos na instituição; [...]

Conhecimento das as obrigações legais da instituição frente ao processo formativo do estudante; [...]

Conhecimentos dos aspectos econômicos aos quais a instituição está sujeita, como funciona a métrica orçamentária; [...]

Conhecimento das obrigações do ponto de vista social; [...]

Conhecer e estar muito bem situado nos três aspectos da sustentabilidade, sobretudo ambiental porque tende a ser um conhecimento mais raro de se encontrar na média do servidor público; [...]

Saber qual é a legislação ambiental, como funciona, o que é, quais são os processos; [...]

Ter habilidades de gestão em sentido amplo; [...]

Ter habilidades tecnológicas, de utilização de ferramentas; [...]

Ser articulador na busca de informações sobre os temas trabalhados; [...]

Saber definir a agenda da gestão da sustentabilidade; [...]

Saber replicar informações da comissão central para a local; [...]

Saber criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico; [...]

Ter visão sistêmica dos processos. (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Apesar de não haver no IFSC, ainda, um mapeamento de competências, o entrevistado destaca a necessidade deste processo e considera que estas elencadas anteriormente sejam as necessárias neste momento de planejamento das atividades da comissão. Desta forma, baseado nas pesquisas documentais e bibliográficas, estes indicadores foram somados ao contexto que se tinha, para tornar o mapeamento realizado por esta pesquisa mais sólido e abrangente, visando os planos futuros para a sustentabilidade da instituição. Os indicadores,

categorizados de acordo com as atividades relacionadas aos trabalhos da comissão são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14: Indicadores categorizados por atividade.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADE</b>	<b>ATTITUDE</b>
Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.	Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.
Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.	Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.
Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.	Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).	Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.
	Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.	
	Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.	Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.	

- continuação -

Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.	Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.	Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.	Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.
Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.	Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.	<p>Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.</p> <p>Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.</p> <p>Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.</p>	Enxergar a sustentabilidade como um <b>valor</b> institucional.
Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.	Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.	Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.	Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.

- continua -

- continuação -

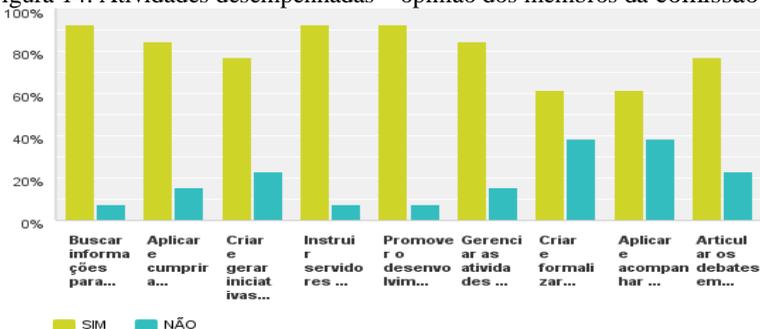
Criar e formalizar documentos norteadores.	Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.	Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.	Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.
	Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.		
	Conhecer as obrigações sociais do IFSC.		
Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.	Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.	Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.
Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.	Conhecer os princípios da gestão ambiental.	Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.	Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.
		Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Com intuito de validar as atividades acima descritas, foi perguntado aos respondentes do questionário “Comissão” se, considerando as responsabilidades inerentes aos membros da comissão, eles desempenham as atividades relacionadas. Já para os respondentes do questionário “Gestores”, foi perguntado se as atividades descritas

devem ser desempenhadas pelos membros da comissão. Os resultados estão apresentados nas Figuras 14 e 15 e Tabelas 5 e 6.

Figura 14: Atividades desempenhadas – opinião dos membros da comissão.



Fonte: Dados primários (2015).

Tabela 5: Atividades desempenhadas – opinião dos membros da comissão.

Considerando as responsabilidades da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, você desempenha as atividades a seguir?

	SIM		NÃO	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.	12	92,31%	1	7,69%
Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.	11	84,62%	2	15,38%
Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.	10	76,92%	3	23,08%
Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.	12	92,31%	1	7,69%
Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.	12	92,31%	1	7,69%
Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.	11	84,62%	2	15,38%
Criar e formalizar documentos norteadores.	8	61,54%	5	38,46%
Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.	8	61,54%	5	38,46%
Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.	10	76,92%	3	23,08%

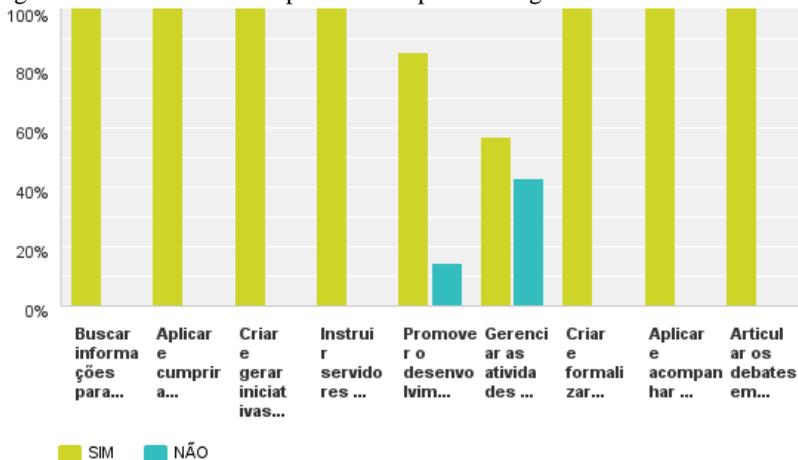
Fonte: Dados primários (2015).

É possível perceber que, na opinião dos membros da comissão de sustentabilidade do IFSC a maioria das atividades descritas fazem parte de suas rotinas de trabalho, considerando que mais de 75% das pessoas acreditam que desempenham sete das atividades descritas. Porém, em duas das atividades houve uma discrepância um pouco maior que pode ser considerada uma leve divisão de opiniões. Ou seja, em torno de 38,46% dos membros da comissão acreditam que não desempenham as atividades de criar e formalizar de documentos norteadores e de aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.

Estas duas atividades com certa discrepância observada anteriormente podem ser relacionadas com as informações obtidas na entrevista com o presidente da comissão, em que o entrevistado explica que não são todos os membros que ficaram responsáveis pela elaboração do PLS, já que foi instituído um grupo de trabalho para esta tarefa. Mesmo assim, o presidente ressalta que o plano passa por aprovação de todos os membros, exigindo a interação e análise documental para eventuais sugestões e críticas.

Quanto a opinião dos gestores (Figura 15 e Tabela 6), observou-se uma tendência positiva maior de respostas, sendo que todas as atividades foram consideradas como de função dos membros da comissão. Destas, sete tiveram 100% de indicação positiva.

Figura 15: Atividades desempenhadas – opinião dos gestores.



Fonte: Dados primários (2015).

Tabela 6: Atividades desempenhadas – opinião dos gestores.

Considerando as responsabilidades da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, você acredita que os membros devem desempenhar as atividades a seguir?

	SIM		NÃO	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.	7	100,00%	0	0,00%
Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.	7	100,00%	0	0,00%
Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.	7	100,00%	0	0,00%
Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.	7	100,00%	0	0,00%
Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.	6	85,71%	1	14,29%
Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.	4	57,14%	3	42,86%
Criar e formalizar documentos norteadores.	7	100,00%	0	0,00%
Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.	7	100,00%	0	0,00%
Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.	7	100,00%	0	0,00%

Fonte: Dados primários (2015).

A atividade de promoção da cultura da sustentabilidade foi considerada por um gestor como de não ser função dos membros da comissão e a atividade relacionada ao gerenciamento das atividades das comissões locais teve uma discrepância maior, em que cerca de 42,86% acreditam que esta não é atribuição dos membros da comissão.

Por ser uma competência de gestão e pela estrutura hierárquica dos campi, identifica-se a hipótese de que os gestores atribuam esta atividade para uma chefia de departamento ou até mesmo como sua

responsabilidade, já que a sustentabilidade precisa ser trabalhada em sentido amplo institucionalmente. Porém, cabe ressaltar que para o presidente da comissão a função que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC têm de gerenciar e coordenar as comissões locais é uma das premissas para o sucesso do programa, pois, como já abordado na seção 4.2, os membros da comissão central definem as ações e as comissões locais executam-nas, cabendo sim, neste caso, uma função de gerenciamento de atividades.

Obtidas as opiniões dos gestores e dos membros da comissão quanto a realização ou não de cada atividade, foi efetuada a classificação das atividades desempenhadas de acordo com o grau de importância de cada atividade (dados obtidos do mapeamento das competências que são demonstrados na seção a seguir). Como critério de classificação, calculou-se a média simples das médias ponderadas dos indicadores que compõem cada atividade, separadamente em cada questionário e, por fim, calculou-se a média simples entre os dados obtidos dos dois questionários “Comissão” e “Gestores”, que resultou na classificação das atividades em ordem decrescente de importância, conforme o Quadro 15.

Quadro 15: Classificação das atividades desempenhadas.

	<b>Atividade</b>	<b>Média</b>
1	Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.	2,71
2	Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.	2,57
3	Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.	2,48
4	Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.	
5	Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.	2,43
6	Criar e formalizar documentos norteadores.	2,33
7	Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.	2,29
8	Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.	2,26
9	Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.	2,21

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, mesmo com algumas atividades tendo sido consideradas por alguns respondentes como de não atribuição dos membros da comissão, percebeu-se que a média se mantém em um nível de estabilidade entre todas as atividades, com uma diferença máxima de 0,5 pontos, fator que determina a continuidade de todas as atividades para o mapeamento de necessidades de desenvolvimento de competências, que segue nos resultados apresentados a seguir.

#### 4.4.1. Mapeamento das necessidades de desenvolvimento de competências

Para realizar este mapeamento, primeiramente, foi necessário verificar qual o grau de domínio que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC possuem em relação a cada indicador relacionado com as atividades que são ou que devem ser realizadas. Portanto, foram elaboradas nove questões para o questionário “Comissão”, uma para cada atividade e com os indicadores relacionados no Quadro 15. As questões tiveram como opções de resposta quatro graduações em escala *Likert*, conforme pode ser observado na Figura 16.

Figura 16: Exemplo de questão – Grau de domínio.

\* 12. Considerando a atividade de "Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:

	Não tenho domínio	Tenho pouco domínio	Tenho domínio suficiente	Tenho amplo domínio
Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pela autora.

Para cada graduação foi atribuído um valor, do menor grau de domínio para o maior, em uma escala de um a quatro, conforme o Quadro 16.

Quadro 16: Valores atribuídos para grau de domínio.

Graduação	Valor
Não tenho domínio	0
Tenho pouco domínio	1
Tenho domínio suficiente	2
Tenho amplo domínio	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores atribuídos à escala permitiram a realização do cálculo da média ponderada para cada indicador analisado.

Após a identificação do grau de domínio procedeu-se a análise do grau de importância de cada indicador. As mesmas nove questões elaboradas para medir o grau de domínio foram adaptadas para medir o grau de importância e incluídas nos dois questionários, “Comissão” e “Gestores”, para obter a média referente à importância para os dois grupos de respondentes, a exemplo da Figura 17.

Figura 17: Exemplo de questão – grau de importância.

**\*8. Para a atividade de "buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC", indique o grau de importância dos indicadores descritos a seguir:**

	Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pela autora.

Da mesma forma que foram atribuídos valores para cada graduação da escala do grau de domínio, foi realizado para o grau de importância, conforme o Quadro 17.

Quadro 17: Valores atribuídos para grau de importância.

Graduação	Valor
Não é importante	0
É pouco importante	1
É importante	2
É muito importante	3

Fonte: Elaborado pela autora.

No caso da mensuração do grau de importância dos indicadores foram calculadas as médias ponderadas referentes aos questionários “Comissão” e “Gestores” em separado, para obter a média ponderada individual e, após isso, foi calculada a média simples entre as duas médias ponderadas obtidas para obter a média geral do nível de importância de cada indicador.

As médias obtidas do tratamento destes dados estão apresentadas no Quadro 18, bem como o cálculo da diferença entre o Grau de Importância (GI) e o Grau de Domínio (GD), a partir do qual foi possível identificar quais os indicadores que demonstram necessidade de

desenvolvimento de competências. Os indicadores estão dispostos de maneira decrescente, quanto as necessidades mais urgentes de desenvolvimento, ou seja, do resultado do cálculo da diferença entre GI e GD e relacionados de acordo com a hierarquização das atividades desempenhadas (conforme o Quadro 15).

Quadro 18: Mapeamento dos indicadores quanto ao grau de domínio X grau de importância.

<b>ATIVIDADE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>GRAU DE DOMÍNIO (GD)</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA (GI)</b>	<b>GI - GD</b>
1	Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	1,75	2,77	1,02
3	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.	1,75	2,54	0,79
7	Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.	1,42	2,17	0,75
6	Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.	1,58	2,24	0,66
6	Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.	1,67	2,24	0,57
4	Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	1,92	2,43	0,51
7	Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).	1,83	2,34	0,51
6	Conhecer as obrigações sociais do IFSC.	1,92	2,40	0,48
7	Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.	1,92	2,38	0,46
4	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	2,33	2,73	0,40
5	Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.	1,92	2,25	0,33

- continuação -

3	Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.	2,25	2,50	0,25
1	Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	2,42	2,66	0,24
6	Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.	2,17	2,40	0,23
6	Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.	2,17	2,40	0,23
9	Conhecer os princípios da gestão ambiental.	2,17	2,36	0,19
7	Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.	2,25	2,40	0,15
2	Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.	2,33	2,47	0,14
7	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	2,42	2,55	0,13
2	Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.	2,5	2,62	0,12
5	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	2,33	2,44	0,11
7	Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.	2,08	2,18	0,10

- continua -

- continuação -

5	Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	2,5	2,58	0,08
5	Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.	2,17	2,24	0,07
8	Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.	2,17	2,24	0,07
3	Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.	2,33	2,40	0,06
4	Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	2,25	2,29	0,04
9	Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.	2,33	2,36	0,02
9	Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.	2,25	2,27	0,02
1	Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	2,75	2,70	- 0,05
5	Enxergar a sustentabilidade como um <b>valor</b> institucional.	2,75	2,66	- 0,09
2	Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	2,75	2,62	- 0,13

- continua -

- continuação -

7	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.	2,17	2,02	- 0,16
8	Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.	2,42	2,24	- 0,19
9	Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.	2,08	1,86	- 0,23
8	Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.	2,58	2,32	- 0,26

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o intuito de estabelecer um ponto de corte para realizar a priorização das competências com maior necessidade de desenvolvimento, efetuou-se o cálculo da média entre as diferenças obtidas de GI - GD. Este cálculo resultou no valor de 0,21.

Os indicadores com diferença entre GI e GD maiores ou iguais a 0,21 estão marcados com a cor amarela, que correspondem às necessidades mais urgentes de desenvolvimento. Os indicadores com valor menor que 0,21 e maior que zero estão marcados em verde, indicando uma prioridade intermediária. Os indicadores com valores menores que zero indicam que o Grau de Domínio é maior que o Grau de Importância e ficam por último em uma escala de prioridades. Assim será possível aglutinar as competências de acordo com o maior grau de necessidade de desenvolvimento para atingir o maior número de pessoas em um processo de treinamento.

Para ilustrar, inicialmente os critérios de priorização das necessidades de desenvolvimento de competências estão estabelecidos de acordo com o Quadro 19.

Quadro 19: Priorização das necessidades de desenvolvimento de competências

Prioridade 1	Fazem parte deste grupo todos os indicadores com <b>GI - GD <math>\geq 0,21</math></b> .
Prioridade 2	Fazem parte deste grupo todos os indicadores não incluídos na prioridade 1 e com <b>GI - GD <math>&lt; 0,21 &gt; 0</math></b> .
Prioridade 3	Fazem parte deste grupo todos os indicadores não incluídos na prioridade 1 e com <b>GI - GD <math>&lt; 0</math></b> .

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o estabelecimento dos critérios de priorização, os indicadores estão classificados nos Quadros 20, 21 e 22 em ordem decrescente quanto às necessidades de desenvolvimento de competências (GI - GD).

Quadro 20: Prioridade de desenvolvimento 1.

<b>Prioridade de desenvolvimento 1 - P1</b>			
Atividade	Indicadores	GI - GD	Classificação de competência
1	Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	1,02	Técnica
3	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.	0,79	Técnica
7	Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.	0,75	Técnica
6	Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.	0,66	Técnica
6	Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.	0,57	Técnica
4	Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	0,51	Técnica
7	Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).	0,51	Técnica
6	Conhecer as obrigações sociais do IFSC.	0,48	Técnica
7	Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.	0,46	Técnica
4	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	0,40	Comportamental
5	Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.	0,33	Técnica

- continua -

- continuação -

3	Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.	0,25	Comportamental
1	Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	0,24	Técnica
6	Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.	0,23	Técnica
6	Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.	0,23	Comportamental

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 21: Prioridade de desenvolvimento 2.

<b>Prioridade de desenvolvimento 2 - P2</b>			
Atividade	Indicadores	GI - GD	Classificação de competência
9	Conhecer os princípios da gestão ambiental.	0,19	Técnica
7	Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.	0,15	Técnica
2	Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.	0,14	Técnica
7	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	0,13	Comportamental
2	Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.	0,12	Técnica
5	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	0,11	Técnica
7	Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.	0,10	Técnica
5	Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	0,08	Técnica
5	Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.	0,07	Técnica
8	Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.	0,07	Técnica
3	Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.	0,06	Técnica

- continua -

- continuação -

4	Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	0,04	Técnica
9	Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.	0,02	Comportamental
9	Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.	0,02	Técnica

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 22: Prioridades de desenvolvimento 3.

Prioridade de desenvolvimento 3 - P3			
Atividade	Indicadores	GI - GD	Classificação de competência
1	Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	-0,05	Comportamental
5	Enxergar a sustentabilidade como um <b>valor</b> institucional.	-0,09	Comportamental
2	Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	-0,13	Comportamental
7	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.	-0,16	Técnica
8	Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.	-0,19	Técnica
9	Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.	-0,23	Técnica
8	Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.	-0,26	Comportamental

Fonte: Elaborado pela autora.

Além da classificação quanto a priorização das necessidades de desenvolvimento, nos três quadros anteriores também foi atribuída a cada indicador a classificação das competências como técnicas ou comportamentais, baseado nos critérios de que as competências técnicas correspondem aos conhecimentos e habilidades e, as competências comportamentais correspondem às atitudes (Conforme exposto no Quadro 14). Os conhecimentos são exemplificados como informações, ideias, acúmulo de saber e experiências (RESENDE, 2000). As habilidades, são a capacidade de uso de instrumentos, processos, ou

aplicação de conhecimentos (CHIAVENATO, 2000). Por fim, as atitudes são as reações que o indivíduo tem perante determinadas situações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Para finalizar este levantamento, os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC e os gestores foram questionados, em seus respectivos questionários, se há quaisquer outros indicadores que não foram mencionados neste mapeamento. As respostas obtidas foram, em sua maioria, de que não haviam sugestões além das competências já elencadas. Houve uma sugestão de um membro da comissão que descreveu a atividade de “conseguir parcerias externas com a prefeitura ou escola da cidade para sensibilizar um maior número de pessoas em relação a sustentabilidade e expandir as práticas para a comunidade na qual o campus está inserido” (Dados primários, 2015). Porém, em uma análise das competências relacionadas na pesquisa, sugere-se que esta atividade possa ser contemplada pela atividade de ‘Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais’, o qual possui um indicador referente a criação de projetos de extensão, que envolvem a comunidade.

Conforme o terceiro objetivo específico desta dissertação, esta seção apresentou o levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências para os membros da comissão do programa IFSC Sustentável e a sua classificação de prioridades. A próxima seção apresenta a proposta de um plano de ações para o desenvolvimento destas competências.

#### 4.5. PLANO DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS MEMBROS DA COMISSÃO IFSC SUSTENTÁVEL

Com objetivo de impulsionar as competências organizacionais, se faz necessário que as instituições invistam em treinamento e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores (FLEURY; FLEURY, 2004). Neste sentido, esta seção propõe um plano de desenvolvimento de competências para que os membros da comissão do programa IFSC Sustentável possam desempenhar suas atividades de acordo com o que é esperado institucionalmente.

Tendo sido as necessidades de desenvolvimento destas competências mapeados na seção anterior, esta seção abordará a parte prática do planejamento das ações a serem desenvolvidas, como sugestão da pesquisadora, baseada nos dados obtidos, tanto na coleta de

dados primários e documental, quanto na teoria que ampara esta pesquisa.

Este plano de ações pretende ser objetivo e será estruturado da seguinte maneira: breve descrição das atividades, breve descrição das necessidades de desenvolvimento de competências, etapa de planejamento do plano de ações, etapa de execução e etapa de avaliação.

#### **4.5.1. Descrição das atividades dos membros da comissão central do programa IFSC Sustentável**

A descrição das atividades relacionadas com as funções que são desempenhadas pelos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC é importante para que os programas de formação ou desenvolvimento sejam efetivamente voltados para desenvolver as competências fielmente relacionadas ao cargo ou função (BAHRY; TOLFO, 2007).

Assim, as atividades que devem ser desempenhadas pelos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC são apresentadas a seguir no Quadro 23 de acordo com o nível de importância identificado por meio do cálculo da média das opiniões dos gestores e membros da comissão, conforme já descrito na seção 4.4.

Quadro 23: Atividades executadas pelos membros da Comissão Central de sustentabilidade do IFSC.

	<b>Atividade</b>
1	Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.
2	Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.
3	Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.
4	Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.
5	Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.
6	Criar e formalizar documentos norteadores.
7	Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.
8	Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.
9	Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.

Fonte: Dados primários (2015).

Como primeira atividade, a aplicação e cumprimento da agenda de trabalho dentro dos prazos envolve processos que exigem desde o

conhecimento desta agenda até o comprometimento para que as atividades relacionadas a sustentabilidade, como por exemplo, a padronização de coletores de lixo, a substituição de copos de plástico por canecas, etc., sejam realizadas nos campi, dentro dos prazos delimitados para que o sistema funcione.

Para instruir os demais servidores para que coloquem em prática as ações de sustentabilidade, é necessário em primeiro lugar, que os membros da comissão central saibam como realizar as atividades ou saibam a quem podem recorrer caso necessitem. Essa instrução pode ocorrer por meio das técnicas de gestão do conhecimento, como o repasse das informações por meio de reuniões expositivas ou por documentação de processos, sendo esta última uma maneira de formalizar e manter um arquivo de memória organizacional.

A aplicação do Plano de Logística Sustentável exige o conhecimento das suas diretrizes e de como o IFSC aborda estas ações, que podem ser obtidas com a leitura e implementação das ações propostas pela instituição. Já para o acompanhamento sugere-se uma periodicidade de avaliações para verificar se o que foi proposto no papel está sendo realmente cumprido na prática em níveis qualitativos.

Com relação à busca de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC, exige-se que os membros da comissão sejam proativos e curiosos para obter novos conhecimentos sobre o que está sendo feito nesta área. Esta atividade envolve tanto o uso de recursos tecnológicos como as pesquisas pela internet como a troca de experiências com pessoas de outras instituições, incluindo visitas a locais que possuem ações diferenciadas para se trabalhar a sustentabilidade.

A promoção da cultura para a sustentabilidade no IFSC parte do princípio da sensibilização dos servidores, alunos e fornecedores. Esta é uma atividade que demanda dedicação e maior tempo para que as pessoas compreendam que a sustentabilidade depende da atitude de todas as pessoas e não só de uma equipe isolada. Isto pode ser realizado por meio de capacitações internas e externas, incluindo palestras formativas e cursos específicos, além da demonstração exemplar de cada um dos membros da comissão de que contribui para a melhoria da sustentabilidade do IFSC.

Para criar e formalizar documentos norteadores os membros da comissão central de sustentabilidade precisam conhecer, além das técnicas de redação, as legislações e intenções do IFSC sobre o tema, já que sem estas informações torna-se mais difícil a padronização dos processos.

Neste mesmo sentido, a criação de iniciativas para tornar o programa dinâmico e adequado às realidades de cada campus necessita, além dos conhecimentos sobre a temática, força de vontade, criatividade e respeito às diferenças e mudanças que podem ser encontradas pelo caminho. Com a análise crítica dos ambientes que recebem estas iniciativas pode-se prever riscos e oportunidades que delimitam ou impulsionam as atividades propostas.

A atividade de gestão exige que os membros da comissão sejam capacitados em termos de liderança de equipes e planejamento de processos. Este gerenciamento ocorre com a transmissão das decisões tomadas pela comissão central de sustentabilidade para as equipes locais de sustentabilidade de cada campus, que, por sua vez, deve executar as medidas propostas de acordo com a sua realidade. Aos membros da comissão cabe a análise, condução, acompanhamento e avaliação das medidas propostas de maneira que possa ser obtido um *feedback* e ocorra a proposição de melhorias dos processos.

Ainda, a atividade de articulação de debates em torno da sustentabilidade no IFSC exige dos membros da comissão central a habilidade de boa comunicação e bom relacionamento interpessoal, já que são estas pessoas que transmitem e absorvem as demandas existentes. Sugere-se que haja periodicidade destas conversas entre comissão e demais servidores, para que o grande grupo de servidores entenda o que se espera de cada um e que a comissão tenha uma atuação efetiva perante os objetivos institucionais propostos.

Destaca-se que estas atividades foram definidas de acordo com a pesquisa documental e com a entrevista realizada com o presidente da comissão central do programa IFSC Sustentável. Como escopo de delineamento desta pesquisa, elas são essenciais para a definição das competências requeridas para o seu desempenho, bem como fator de delineamento quanto ao desenvolvimento destas competências.

#### **4.5.2. Necessidades de desenvolvimento de competências**

As necessidades de desenvolvimento de competências foram levantadas na seção 4.4 e são apresentadas no Quadro 24 a seguir, na forma de matriz de competências, método de apresentação sugerido por Savall, Zardet e Bonnet (2008), e conforme o grau de prioridades definido.

Quadro 24: Prioridades de desenvolvimento de competências.

	<b>Indicador</b>	<b>Tipo de competência</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Características a serem desenvolvidas</b>
<b>Prioridades de Desenvolvimento 1 - PI</b>	Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da agenda de trabalho
	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Aprofundamento do Plano de Logística Sustentável do IFSC
	Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da A3P
	Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Legislação e funcionamento orçamentário do IFSC
	Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.	Técnica	Conhecimento	Legislação das obrigações legais do IFSC
	Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Conhecimento	Habilidade com recursos tecnológicos
	Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).	Técnica	Conhecimento	Aspectos do tripé da sustentabilidade
	Conhecer as obrigações sociais do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Legislação das obrigações sociais do IFSC
	Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.	Técnica	Habilidade	Relacionamento interpessoal
	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Pró-Atividade
Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Funcionamento do IFSC	

- continuação -

Prioridades de Desenvolvimento 2 - P2	Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.	Comportamental	Atitude	Comprometimento
	Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	Técnica	Habilidade	Motivação
	Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.	Técnica	Habilidade	Técnicas de redação e elaboração de documentos
	Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.	Comportamental	Atitude	Trabalho em equipe
	Conhecer os princípios da gestão ambiental.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da gestão ambiental
	Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.	Técnica	Habilidade	Identificação do ambiente
	Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.	Técnica	Habilidade	Aprendizado e ensino
	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Pró-Atividade
	Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.	Técnica	Conhecimento	Aspectos de descarte de resíduos
	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	Técnica	Habilidade	Visão Sistêmica
Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da Política Nacional de Resíduos Sólidos	

- continua -

- continuação -

	Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Habilidade	Tolerância
	Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Habilidade	Criatividade
	Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.	Técnica	Conhecimento	Tomada de decisões
	Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.	Técnica	Habilidade	Técnicas de planejamento
	Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	Técnica	Habilidade	Habilidade com recursos tecnológicos
	Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Comunicação / Pró-Atividade
	Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.	Técnica	Habilidade	Comunicação
Prioridades de Desenvolvimento 3 - P3	Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	Comportamental	Atitude	Comprometimento
	Enxergar a sustentabilidade como um <b>valor</b> institucional.	Comportamental	Atitude	Visão sistêmica
	Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Relacionamento interpessoal / ética
	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Habilidade	Criatividade

- continua -

- continuação -

Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.	Técnica	Habilidade	Técnicas de gestão
Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.	Técnica	Habilidade	Habilidade com recursos tecnológicos
Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.	Comportamental	Atitude	Incentivo a mudanças

Fonte: Elaborado pela autora.

A apresentação dos indicadores desta forma, tem o objetivo de permitir a visualização do tipo e dimensão das competências, se comportamentais ou técnicas e se conhecimento, habilidade ou atitude, que compõem cada um dos critérios de definição de prioridades, cujo processo está explicado na seção 4.4.1. Além disso, especificasse em cada indicador as principais características a serem desenvolvidas para exercer estas competências com êxito, as quais norteiam o conteúdo programático proposto no quadro 26 da seção a seguir.

Percebe-se que as prioridades de desenvolvimento de nível 1 e 2 abrangem, em sua maioria, competências de nível técnico, que podem ser consideradas, conforme Brandão (2005) como os conhecimentos e habilidades que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC precisam saber para desempenharem suas atividades para as práticas de sustentabilidade.

O nível de prioridades 3 é composto por mais competências comportamentais do que técnicas, o que indica que, para que as ações de sustentabilidade do IFSC sejam efetivas, os membros da comissão central já possuem alguns comportamentos em nível de domínio maior que o requerido, lembrando que os comportamentos são medidos de acordo com as atitudes tomadas pelos indivíduos perante os conhecimentos que possui, nas diversas situações relacionadas ao seu ambiente de trabalho (ALLES, 2008).

A fim de planejar um plano de desenvolvimento de competências que abranja a todos os representantes da comissão central de sustentabilidade do IFSC, bem como àqueles que venham a integrar a equipe em momentos futuros, optou-se por manter as prioridades de nível 3. Esta decisão foi tomada porque, mesmo tendo um nível de domínio maior que o nível de importância, na condição de um

‘programa de desenvolvimento’, estas competências podem ter seu desenvolvimento requerido em momentos futuros, sendo que, neste momento, podem ser desenvolvidas como forma de aperfeiçoamento profissional. Também destacou que as características destes indicadores que devem ser desenvolvidas contribuem para elevar o nível de domínio de outros, em uma relação de interdependência.

#### **4.5.3. Etapa de planejamento do plano de ações de desenvolvimento de competências para os membros da comissão central do programa IFSC Sustentável**

Esta etapa abrange todas as informações necessárias para a execução de um plano de desenvolvimento de competências, precedido pelas fases de levantamento das necessidades de desenvolvimento e o respectivo *gap* destas necessidades, considerando os níveis de domínio e de importância para a realização das atividades elencadas (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Portanto, a seguir define-se o plano de desenvolvimento de competências para os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC, com base nos resultados dos questionários da pesquisa “Comissão” e “Gestores”, além das informações obtidas na entrevista com o presidente da comissão de sustentabilidade do IFSC, as quais serão detalhadas a seguir, de acordo com os itens abordados.

Inicialmente, como forma de representação sugerida por Felipe (2013), os dados norteadores do planejamento são apresentados no Quadro 25, no modelo 5W2H, a seguir.

Quadro 25: Plano de desenvolvimento de competências – proposta 5W2H para o Programa IFSC Sustentável.

What (O quê)	Why (Para quê)	Who (Quem)	Where (Onde)	When (Quando)	How (Como)	How much (Quanto custa)
Plano de desenvolvimento de competências dos membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável.	Este plano de formação e aperfeiçoamento tem como objetivo, segundo Felipe (2013), fornecer condições mínimas e de melhorias de desempenho para que os membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável possam exercer suas funções.	Os sujeitos deste plano são os membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável. O plano deverá ser executado por pessoas designadas pelo IFSC.	Poderá ser realizado nas dependências do IFSC ou fora delas, em instituições parceiras.	A ser definido pelo IFSC, de acordo com as possibilidades institucionais, porém, após a formalização do documento relacionado ao programa de fomento a cultura da sustentabilidade, proposto no Plano de Logística Sustentável da instituição.	Realização por meio de seminários, cursos, palestras, educação a distância, entre outros meios a serem definidos pelo IFSC.	Estima-se um investimento em torno de R\$ 27.780,00 para a realização dos dois módulos de capacitação. O rateio resulta em R\$ 1.157,50 por participante.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 25 resume o que se almeja para este plano de desenvolvimento de competências com relação a definição dos principais pontos de partida, conforme sugere Alles (2006), em que se faz necessário considerar como será realizado, quem são os responsáveis e quais os objetivos principais. Por isso que a representação foi feita pelo modelo 5W2H.

Destaca-se que a previsão de custos foi baseada nos seguintes valores estimados:

- a. valor da hora-aula para os instrutores de R\$30,00, multiplicado por 186h/a (total de horas dos dois módulos apresentados nos Quadros 26 e 27) gera custo de R\$5.580,00;
- b. para cada um dos seis cursos propostos considerou-se 10h/a para preparação de material didático ao custo de R\$30,00h/a, totalizando R\$1.800,00;
- c. considerando a oferta de pelo menos dois encontros presenciais em Florianópolis, que demandam custos com diárias e passagens, estimou-se o valor de R\$200,00 por diária e a média de R\$200,00 para os deslocamentos dos servidores. Assim, considerando que dos 24 membros da comissão, sete membros são lotados na região da Grande Florianópolis e não fazem jus a diárias e o seu custo de deslocamento é incluído na média geral, o cálculo foi realizado para custear quatro diárias e passagens para dois encontros para dezessete pessoas, totalizando em R\$20.400,00; e,
- d. não foram considerados custos com infraestrutura (água/luz/locação de espaços).

Os custos anteriormente descritos são uma previsão mínima para garantir o funcionamento básico dos módulos propostos. É importante ressaltar que podem haver outros custos decorrentes das decisões que o IFSC tomar para o andamento do programa de treinamento. Assim, o rateio ficou em R\$ 1.157,50 para cada membro da Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC, totalizando em R\$27,780,00.

Propõe-se este plano de desenvolvimento de competências como uma alternativa que pode ser acatada ou não pelo IFSC, pois, a linha de capacitação deve ser definida pela instituição, conforme suas definições de prioridades e possibilidades de implementação, já que atualmente as mudanças organizacionais e as necessidades de adaptação de perfis profissionais têm acarretado na necessidade de um ágil processo de tomada de decisão (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Portanto, de acordo com as necessidades levantadas e com a teoria abordada nesta pesquisa, propõe-se a estruturação do programa de desenvolvimento para os membros da comissão do programa IFSC Sustentável em dois módulos, dispostos nos Quadros 26 e 27.

Quadro 26: Módulo 1 – O IFSC e o Programa IFSC Sustentável.

<b>Módulo 1</b>		<b>O IFSC e o Programa IFSC Sustentável</b>			
Objetivo: possibilitar que os servidores conheçam os objetivos do IFSC e obtenham conhecimentos sobre aspectos relevantes para o Programa IFSC Sustentável					
<b>Curso</b>	<b>Ementa</b>	<b>Objetivos</b>		<b>Conteúdo Programático</b>	<b>C.H.</b>
IFSC Sustentável – 16h/a	Agenda de trabalho do IFSC; Plano de Logística Sustentável do IFSC.	Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	P1	O que é a agenda de trabalho do IFSC; Objetivos da agenda de trabalho do IFSC; Técnicas de elaboração de agenda de trabalho. Objetivos do PLS do IFSC; Abrangência do PLS do IFSC; Eixos temáticos; Como elaborar o PLS; Como implantar o PLS; Resultados esperados do PLS.	8 h/a
		Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável (PLS) do IFSC.	P1		8 h/a
Gestão Ambiental e sustentabilidade – 28h/a	Aspectos da A3P; Tripé da sustentabilidade; Princípios de gestão ambiental; Política Nacional de Resíduos Sólidos; Processo de descarte de resíduos.	Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.	P1	O que é a A3P; Objetivos da A3P; Eixos temáticos da A3P; Porque aderir a A3P; Como implantar a A3P. O que é o Triple bottom line; Sustentabilidade ambiental; Sustentabilidade econômica; Sustentabilidade social; Relação entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Conceitos de Gestão ambiental; objetivos e importância da gestão ambiental; práticas de sustentabilidade; conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Lei 12.305/10; Objetivos da Política Nacional de Resíduos Sólidos; planejamento de planos de descarte de resíduos.	8 h/a
		Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).	P1		8 h/a
		Conhecer os princípios da gestão ambiental.	P2		4 h/a
		Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.	P2		4 h/a
		Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir	P2		4 h/a

- continuação -

		contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.			
Gestão do IFSC – 32h/a	Projeto orçamentário do IFSC; Legislação; Gestão em rede.	Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.	P 1	Noções da distribuição orçamentária do IFSC; Legislação orçamentária. Noções do regulamento didático-pedagógico do IFSC; Políticas de atendimento aos discentes. Lei nº 11.892/2008; objetivos e finalidades do IFSC; assistência estudantil. Modelo de gestão em rede; estrutura organizacional do IFSC; Organização administrativa do IFSC.	8 h/ a
		Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.	P 1		8 h/ a
		Conhecer as obrigações sociais do IFSC.	P 1		8 h/ a
		Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.	P 1		8 h/ a
				Total: 76h/a	

Fonte: elaborado pela autora.

O módulo 1 tem como objetivo possibilitar que os servidores conheçam os objetivos do IFSC e obtenham conhecimentos sobre aspectos relevantes para o Programa IFSC Sustentável. Permitirá que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC desenvolvam seus conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados com o Programa IFSC Sustentável, com a Gestão Ambiental e com o funcionamento do IFSC. Os temas abrangem aspectos introdutórios que situam os servidores nos objetivos do Programa IFSC Sustentável, como, a elaboração do Plano de Logística Sustentável da instituição, noções relacionadas a sustentabilidade e os princípios da gestão ambiental, bem como conhecimentos sobre o modelo de gestão do IFSC.

Quadro 27: Módulo 2 – Gerenciamento de equipes.

<b>Módulo 2</b>		<b>Gerenciamento de equipes</b>			
Objetivo: possibilitar que os servidores adquiram noções básicas sobre processos de gerenciamento de equipes					
<b>Curso</b>	<b>Ementa</b>	<b>Objetivos</b>		<b>Conteúdo Programático</b>	<b>C.H.</b>
Liderança – 52h/a	Coordenação de equipes; Mudança organizacional; Motivação; Ética profissional; Relacionamento interpessoal.	Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.	P1	Relacionamento interpessoal. Como ser pró-ativo. Comprometimento. Gerenciamento de equipes; trabalho em equipe; motivação; cultura organizacional. Política de comunicação institucional. Ética profissional. Mudança organizacional.	8h/a
		Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	P1		8h/a
		Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.	P1		8h/a
		Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	P1		8h/a
		Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.	P1		8h/a
		Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	P2		4h/a
		Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.	P2		4h/a
		Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	P3		2h/a
		Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.	P3		2h/a

- continuação -

Processos de Gestão – 28h/a	Processo decisório; Visão sistêmica ; Planejamento; Organização; Controle; Técnicas de comunicação.	Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.	P 2	Análise do ambiente organizacional; análise SWOT. Princípios da visão sistêmica. Métodos de desenvolvimento da cultura organizacional. Técnicas de planejamento de processos. Criatividade. Técnicas de comunicação. Métodos de tomadas de decisão. Técnicas de gerenciamento de projetos.	4h /a
		Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	P 2		4h /a
		Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.	P 2		4h /a
		Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.	P 2		4h /a
		Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.	P 2		4h /a
		Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.	P 2		4h /a
		Enxergar a sustentabilidade como um valor institucional.	P 3		2h /a
		Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.	P 3		2h /a

- continua -

- continuação -

Práticas operacionais – 30h/a	Técnicas de redação; Técnicas de pesquisa; Elaboração de projetos; Manuseio de tecnologias de mídia EAD.	Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	P1	Métodos de pesquisa. Técnicas de redação. Informática básica operacional. Técnicas de trabalho em equipe. Planejamento de projetos. Criatividade. Comprometimento.	8h/a
		Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.	P1		8h/a
		Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.	P2		4h/a
		Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	P2		4h/a
		Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	P3		2h/a
		Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.	P3		2h/a
		Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.	P3		2h/a
				Total: 110h/a	

Fonte: elaborado pela autora.

O módulo 2 propõe o desenvolvimento das competências relacionadas com o gerenciamento de equipes, com proposta de cursos nas áreas de liderança, processos de gestão e práticas operacionais. O curso de liderança visa desenvolver as competências dos servidores para estarem aptos a lidar com os processos de mudança que precisam

enfrentar, bem como técnicas que permitam desenvolver o seu relacionamento interpessoal no ambiente de multiplicidade de contextos. O curso de processos de gestão permitirá que os membros da comissão desenvolvam suas competências para aperfeiçoarem os seus processos de tomada de decisões e tornarem-se aptos a identificar de forma eficiente problemas e soluções na área de sustentabilidade do IFSC. Por fim, o curso de práticas operacionais pretende oferecer noções de âmbito operacional, que otimizem os trabalhos realizados pelos servidores, a exemplo de noções de operação de tecnologias de mídia e técnicas de redação, para melhorar as interações via EAD e subsidiar a elaboração dos documentos necessários para o Programa IFSC Sustentável.

Para a criação destes módulos foram consideradas as prioridades elencadas no processo de levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências, seguidas pela categorização nos seis cursos, de acordo com as temáticas dos objetivos. Para cada curso foram definidas as ementas e o conteúdo programático, com base, também, nos indicadores que definiram as necessidades de desenvolvimento.

A carga horária foi definida de acordo com o nível de prioridade obtido para cada objetivo na etapa do mapeamento dos níveis de domínio e de importância. Para cada objetivo de prioridade 1 (P1), definiu-se carga horária de 8h/a, para os objetivos de prioridade 2 (P2) a carga horária é de 4h/a e, para os objetivos de prioridade 3 (P3) ficaram 2h/a.

Desta forma, o módulo 1 fechou com 76h/a e o módulo 2 fechou com 110h/a, totalizando em 186h/a. Esta distribuição pode ser verificada no Quadro 28 a seguir.

Quadro 28: Distribuição da carga horária por curso.

<b>Módulo 1 – O IFSC e o Programa IFSC Sustentável</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Módulo 2 – Gerenciamento de Equipes</b>	<b>Carga Horária</b>
IFSC Sustentável	16h/a	Liderança	52h/a
Gestão Ambiental e Sustentabilidade	28h/a	Processos de Gestão	28h/a
Gestão do IFSC	32h/a	Práticas Operacionais	30h/a

Fonte: elaborado pela autora.

Ressaltasse que, como esta carga horária foi definida de acordo com o nível de prioridade de desenvolvimento das competências obtido, caso ocorra uma mudança expressiva do ambiente ou das condições da equipe da comissão central do Programa IFSC Sustentável, esta pode ser

adaptada para a nova realidade caso seja feita uma nova avaliação quanto ao nível de domínio destas competências.

Outros detalhes importantes para o planejamento deste plano de desenvolvimento de competências são a escolha da estratégia de ensino, metodologia utilizada, materiais e recursos, custos, estrutura necessária e definição de instrutores, que estão apresentados no Quadro 29.

Quadro 29: Outros detalhes de planejamento do plano de desenvolvimento de competências.

<b>Estratégia de Ensino</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Materiais/ Recursos</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Instrutor</b>
Atividades presenciais e a distância	Métodos de ensino conceitual (teórico) e prático, com aulas expositivas e dialogadas e exercícios práticos/dinâmicas de simulação.	Apostilas e vídeo-aulas.	Sala de aula ou auditório com quadro, projetor e tela de projeção-dependências do IFSC.	Prioridade: servidores do quadro do IFSC

Fonte: elaborado pela autora.

Quanto a estratégia de ensino, a sugestão para a execução destes dois módulos é que seja por meio de atividades presenciais e a distância, bem como tarefas de fixação do conhecimento como testes ou trabalhos em grupos que envolvam todos os membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável. O objetivo é de proporcionar a integração necessária, dada a abrangência que o IFSC pretende dar a este Programa, bem como otimizar custos com a utilização de recursos de educação a distância.

A definição desta estratégia também considerou os dados obtidos por duas questões do questionário “Comissão” em que os membros da comissão poderiam escolher mais de uma opção. A primeira questionava aos respondentes qual é a maneira preferida para participar de treinamentos ou capacitações. As respostas obtidas, em ordem decrescente de preferência foram: Participação em palestras e workshops; Participação em seminários; Ensino presencial e a distância (misto); e participação em grupos de pesquisa. A segunda, perguntava sobre a preferência em realizar as capacitações dentro ou fora do

ambiente de trabalho, tendo sido a opção de realizar dentro do ambiente a mais votada, com 81,82% de preferência, o que não exclui a opção de realizar capacitações fora do ambiente de trabalho, com 63,64% de preferência.

Desta forma, considerando o contexto em que os servidores estão inseridos e a sua preferência em relação aos métodos de aprendizagem, propõe-se que o desenvolvimento das competências elencadas nesta pesquisa seja efetuado pelos métodos de ensino conceitual (teórico) e prático, com aulas expositivas e dialogadas/palestras/seminários/workshops e exercícios práticos/dinâmicas de simulação, que são métodos propostos por Alles (2006) para comporem programas de formação.

Os conhecimentos podem ser desenvolvidos por meio de aulas teóricas, presenciais ou a distância, ficando a critério da instituição. Para o desenvolvimento das habilidades necessárias, propõe-se que, além da teoria, sejam realizados exercícios que permitam medir a aprendizagem por meio da prática das ações. Já para o desenvolvimento das atitudes, sugere-se que sejam elaboradas simulações de cenários, de acordo com os temas abordados, para observar as tendências comportamentais dos servidores e trabalhar a sua melhoria, de forma presencial.

Quanto aos materiais, sugere-se que sejam elaboradas apostilas para cada curso, abrangendo os assuntos elencados no conteúdo programático, como forma de incentivo à adesão do curso. As apostilas podem ser disponibilizadas no ambiente virtual do IFSC, o que acaba sendo um fator favorável à sustentabilidade, reduzindo custos e produção de papel. Ainda, para as temáticas que forem possíveis de serem realizadas via EAD, sugere-se que sejam gravadas vídeo-aulas pelos instrutores do curso.

Quanto a estrutura necessária, considerando as atividades presenciais, sugere-se a disponibilização de sala de aula ou auditório que possua quadro, projetor e tela de projeção, já que, atualmente, são os meios de explanação mais comuns utilizados. Para as atividades via EAD, acrescentasse a disponibilização de equipamento tecnológico específico para a transmissão das webconferências.

A definição de instrutores para proferirem os cursos relacionados depende de diversos fatores como: existência de pessoal capacitado dentro da instituição e custos. Como o IFSC é uma instituição de ensino que possui um curso técnico na área ambiental, além de profissionais formados em diversas áreas, dentre elas em gestão ambiental e em administração, que são as áreas foco dos dois módulos do programa de

desenvolvimento desta pesquisa, sugere-se que sejam criados critérios para escolha dos instrutores.

O primeiro critério é buscar dentro do quadro de pessoal do IFSC os profissionais que tenham formação na área e competências para atuarem como instrutores dos cursos sugeridos. Caso isso não seja possível, sugere-se, então, que sejam buscados profissionais externos à instituição.

Além dos fatores destacados anteriormente, sugere-se como cronograma, que cada módulo seja executado no período aproximado de seis meses, de acordo com as possibilidades temporais e financeiras do IFSC, podendo os cursos terem sua carga horária distribuída de tal forma que contemple um tempo de estudo mínimo aproximado de 4h por semana ou, no caso de encontros presenciais, as cargas horárias podem ser concentradas. Esta definição considera que, em caso de realização das capacitações durante o período de trabalho, elas ocupariam apenas um período por semana da rotina laboral dos servidores, o que poderia ser facilmente recuperado.

Definidas as etapas de planejamento do plano de ações para o desenvolvimento dos membros da comissão do programa IFSC Sustentável, é possível que o IFSC proceda com a implementação deste plano de acordo com as possibilidades de execução institucionais. A próxima seção sugere um *check-list* modelo para subsidiar a implementação.

#### **4.5.4. Etapa de Implementação**

A etapa de implementação pode ocorrer após a aprovação, pela instituição, do plano de desenvolvimento de competências. Ao mesmo tempo, é importante que seja realizado o acompanhamento da execução das ações sugeridas, para que possam ser realizadas alterações nos procedimentos, caso seja necessário.

Para Graceffi (2013) o processo de implementação do plano de ações demanda uma série de trabalhos a serem realizados e que, se possível, precisam ser delegados a pessoas que tenham um papel de apoio neste processo. Estes trabalhos são classificados em níveis gerenciais, instrucionais, técnicos, administrativos e de recepção.

Os trabalhos de nível gerencial envolvem atividades que abrangem desde a fase de planejamento do plano de desenvolvimento, contratação de recursos internos ou externos, divulgação do plano, até a avaliação pós-treinamento. Os trabalhos de nível instrucional abrangem a parte de produção de material e ministração do curso, bem como

avaliação de participação dos participantes. Os trabalhos de nível técnico correspondem às atividades de disponibilização e controle dos recursos necessários para que o treinamento funcione, como instalação e orientação de uso de equipamentos. Os trabalhos de nível administrativo envolvem a parte burocrática, como os agendamentos de salas, controle de inscrições, distribuição de material, etc. Por fim, os trabalhos de recepção são atividades para orientação de entrada e saída de pessoas do ambiente do treinamento (GRACEFFI, 2013).

Desta forma, com o intuito da proposição do plano de implementação dos cursos para o desenvolvimento das competências necessárias aos membros da comissão central do programa IFSC Sustentável, apresenta-se a seguir, na Figura 18, uma proposta de *check-list* para o acompanhamento deste processo.

Figura 18: Modelo de check-list para controle da fase de implementação do plano de desenvolvimento de competências.

<b>Programa de desenvolvimento para os membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável</b>			
Etapa de Implementação - Check-list			
Módulo: _____			
Curso: _____			
Data de realização do curso: _____			
Atividade	Previsto	Realizado	Responsável
Planejamento do período de execução do curso	_/_/_/	_/_/_/	Nível Gerencial
Elaboração da programação	_/_/_/	_/_/_/	Nível Gerencial
Processo seletivo para contratação de instrutores	_/_/_/	_/_/_/	Nível Gerencial
Divulgação do curso	_/_/_/	_/_/_/	Nível Administrativo
Sensibilização para atrair participantes	_/_/_/	_/_/_/	Nível Gerencial
Produção de material/apostilas	_/_/_/	_/_/_/	Nível Instrucional
Controle de inscrições	_/_/_/	_/_/_/	Nível Administrativo
Alocação de sala/auditório	_/_/_/	_/_/_/	Nível Administrativo
Limpeza da sala/auditório	_/_/_/	_/_/_/	Nível Técnico
Instalação dos recursos tecnológicos necessários	_/_/_/	_/_/_/	Nível Técnico
Contratação de coffeebreak	_/_/_/	_/_/_/	Nível Administrativo
Entrega de materiais/apostilas para os participantes	_/_/_/	_/_/_/	Nível Administrativo
Ministrar o curso	_/_/_/	_/_/_/	Nível Instrucional
Avaliação dos participantes	_/_/_/	_/_/_/	Nível Instrucional
Desinstalação dos recursos tecnológicos	_/_/_/	_/_/_/	Nível Técnico
Acompanhamento da execução das tarefas	_/_/_/	_/_/_/	Nível Gerencial
Avaliação pós treinamento	_/_/_/	_/_/_/	Nível Gerencial

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o modelo elaborado, a sugestão é de que para cada atividade seja atribuída uma data limite para execução e preenchida a data real de execução, ficando sob responsabilidade da equipe gerencial. Cabe ressaltar que o campo ‘Responsável’ indica o nível de delegação de atividades, podendo, no documento final utilizado para os cursos, ser substituído pelo nome da pessoa responsável.

Este *check-list* pode ser adaptado e mais detalhado conforme as necessidades que a equipe de planejamento dos treinamentos realizados no IFSC julgar convenientes.

Após o processo de implementação é necessário realizar a avaliação dos alunos dos cursos e do curso em si. Este processo será detalhado na seção a seguir.

#### **4.5.5. Etapa de Avaliação**

Os processos de avaliação de um programa de desenvolvimento de competências permitem que os treinamentos possam ser medidos quanto a sua eficácia e se foram suficientes para elevar o nível de domínio das competências abordadas, para o exercício da função dos participantes.

O modelo mais utilizado atualmente para realizar avaliações de treinamentos é o modelo de Kirkpatrick (PALMEIRA, 2013). Por este motivo, este será o modelo proposto para a avaliação do plano de desenvolvimento de competências para os membros da comissão central do programa IFSC Sustentável.

O modelo de Kirkpatrick é composto por quatro níveis de avaliação: Reação ou Satisfação; Aprendizagem; Mudança de Comportamento; e Resultados, que serão apresentadas no decorrer desta seção juntamente com as propostas de formulários ou ações.

O primeiro nível de avaliação é a Avaliação de Reação/Satisfação, que tem por objetivo verificar qual a opinião dos participantes sobre o treinamento que realizaram, sobre a infraestrutura disponibilizada e se os objetivos propostos foram alcançados (PALMEIRA, 2013). Para isso, propõe-se que o questionário de Avaliação de Reação seja aplicado ao final de cada curso e ao final de cada módulo, conforme o modelo proposto na Figura 19.

Figura 19: Modelo de formulário para avaliação por reação.

<b>Avaliação de Reação</b>				
Módulo: _____	Curso: _____			
Instrutor: _____				
Data de realização: _____				
Indique sua satisfação para cada item abaixo relacionado de acordo com a seguinte escala:				
	<b>1- Ruim</b>	<b>2- Regular</b>	<b>3- Bom</b>	<b>4- Muito bom</b>
<b>1- Instrutores</b>	1	2	3	4
Didática				
Domínio do conteúdo				
Pontualidade				
Acessibilidade (no atendimento e interação com os alunos)				
<b>2- Conteúdo</b>	1	2	3	4
Adequação aos objetivos propostos				
Facilidade de assimilação				
Possibilidade de realização de exercícios				
Aplicação na prática				
Carga horária				
<b>3- Material Didático</b>	1	2	3	4
Qualidade física do material				
Clareza dos assuntos no material				
Obtenção de conhecimentos com o material				
<b>4- Local</b>	1	2	3	4
Espaço físico				
Recursos de mídia/equipamentos				
Limpeza				
<b>6- Ocorreram problemas na execução do treinamento? Quais?</b>				
<b>7- O que você mais gostou neste treinamento? Porquê?</b>				
<b>8- Espaço para críticas e/ou sugestões.</b>				

Fonte: Elaborado pela autora.

Este formulário, portanto, tem objetivo de avaliar os critérios sobre os instrutores, conteúdo, material didático e o local de execução do curso. Além disso também permite que o participante exponha suas opiniões perante eventuais problemas ocorridos e pontos que gostou do treinamento.

Além do formulário de avaliação de reação, Palmeira (2013) sugere que o instrutor também apresente um relatório ao final do curso com apontamentos referentes aos comportamentos dos participantes, para observar as impressões dos dois públicos envolvidos neste processo. O autor também enfatiza que avaliar a satisfação dos participantes permite saber se os participantes gostaram ou não do curso e da maneira que foi realizado, mas, não permite saber se o aprendizado ocorreu de acordo com o esperado. Para isso, a segunda fase do modelo de Kirkpatrick tem o objetivo de avaliar a aprendizagem dos participantes.

A avaliação de aprendizagem tem o objetivo de identificar se o nível de aprendizagem dos participantes do curso foi elevado ou não em relação ao período anterior de realização do processo (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FLEURY; FLEURY, 2004). Sugere-se, para o plano de desenvolvimento de competências para os membros da comissão central do programa IFSC Sustentável, que a avaliação de aprendizagem seja realizada na forma de um questionário com algumas questões de múltipla escolha e/ou discursivas referentes aos temas abordados no conteúdo programático dos cursos.

Assim, conforme destacado por Palmeira (2013), o questionário deve ser aplicado no início de cada curso e ao seu término, para que os atores envolvidos com o desenvolvimento desses servidores possam atribuir níveis de aprendizagem e definir critérios de alteração ou manutenção das estratégias utilizadas para cada curso.

Após a avaliação de aprendizagem o método de Kirkpatrick sugere que seja realizada a análise de mudança comportamental, que consiste em verificar, no desempenho das ações relacionadas às práticas de sustentabilidade do IFSC se os participantes dos cursos melhoraram o seu desempenho. Neste sentido, Palmeira (2013) sugere que seja estabelecida uma periodicidade para a observação de comportamentos, já que, com o tempo, algumas competências podem não terem mais necessidade de serem desempenhadas ou as atividades exijam novas competências, resultando em adequação dos processos de treinamento.

Por fim, o último nível de avaliação é quanto aos resultados organizacionais obtidos após os treinamentos. Os resultados organizacionais esperados devem estar alinhados aos objetivos do plano

de capacitação e sugere-se que sejam verificados, no caso do Programa IFSC Sustentável, por meio da comparação documental de planilhas de controle de custos e tarefas relacionadas a sustentabilidade e às implementações de ações, anteriores e posteriores ao treinamento. Esta avaliação de resultados pode resultar na criação de um relatório de prestação de contas, muito utilizado para comunicar os resultados dos investimentos realizados (PALMEIRA, 2013).

Considerando que foram descritas todas as etapas do método de avaliação de Kirkpatrick, finaliza-se esta seção com a observação de que esta etapa pode subsidiar uma eventual avaliação de desempenho para os membros da comissão central do programa IFSC Sustentável, pois, se o IFSC assim decidir, pode utilizar os indicadores relacionados com cada curso para efetivar este processo.

Com a proposição deste plano de desenvolvimento de competências acreditasse ter sido atingido o último objetivo específico desta pesquisa e apresentam-se na próxima seção algumas recomendações para o IFSC.

#### **4.5.6. Outras recomendações**

Considerando a importância da gestão por competências para melhorar os processos de desenvolvimento de pessoal em qualquer organização atual, primeiramente, sugere-se para o IFSC a implantação efetiva da PNDP para que se possam iniciar estudos mais aprofundados em competências, baseados em resultados de implementação efetiva.

Com relação ao plano de desenvolvimento de competências proposto nesta dissertação, esclarece-se que os procedimentos aqui utilizados podem ser adaptados e aplicados com as equipes de sustentabilidade locais de cada campus do IFSC. Apesar de não ter sido escopo desta pesquisa, acreditasse ser essencial para a gestão da sustentabilidade do IFSC que a realidade dos campi seja considerada em um mapeamento de competências.

Quanto a oferta de cursos propostas no planejamento do plano de desenvolvimento, propõe-se que o IFSC utilize a estrutura que possui, caso seja suficiente, para evitar custos desnecessários com locações de ambientes ou instrutores externos.

Para tanto, as competências levantadas nesta pesquisa, além de serem utilizadas para o mapeamento de necessidades de treinamento, podem ser utilizadas em processos de avaliação de desempenho, quando relacionados a sustentabilidade, bem como, em novos processos de levantamento de necessidades de treinamento, já que os resultados estão

relacionados com o contexto e o momento em que são realizados os mapeamentos, podendo ter seus níveis de domínio ou de importância alterados de acordo com as situações e mudanças que ocorrem no ambiente em que a instituição está inserida.

Por fim, recomendasse que a instituição inicie a implantação da gestão por competências, desde o mapeamento até a certificação, para obter ganhos em produtividade, financeiros e de aproveitamento do capital intelectual, a fim de atingir os objetivos organizacionais de maneira sustentável e eficiente. Mesmo que este processo demande tempo e planejamento, considerasse que atualmente é uma das maneiras que possibilitam avanços no gerenciamento de pessoal das organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Atualmente, quando se fala em desenvolvimento de pessoas, uma das primeiras ações que surgem como alternativas são as capacitações. De fato, este é um caminho que pode ser percorrido pelas organizações e pelos profissionais para estabelecerem um projeto que permita melhorar atributos para o exercício do trabalho. Um dos meios para delinear o planejamento das ações de capacitação, é pela gestão por competências, que pode definir um plano de desenvolvimento de competências para determinado público baseado em um levantamento prévio das competências necessárias para os profissionais desempenharem suas funções.

Para Alles (2006), os planos de capacitação visam maximizar o capital intelectual da organização e minimizar os custos com treinamentos. Daí a importância de se pensar na gestão por competências como aliada aos processos de gestão organizacionais, pois, os resultados de um processo de desenvolvimento por competências podem acarretar mudanças essenciais para que a organização atinja seus principais objetivos estratégicos.

Com relação às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, a gestão por competências também pode ser implantada com êxito se forem definidos os parâmetros e ferramentas necessários. Já existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que propõe a gestão por competências como ferramenta de gestão nas instituições federais, porém, são muitas as dificuldades de implementação deste processo, justamente porque a política exige que ocorra uma mudança de paradigmas dentro das instituições e a criação de instrumentos que promovam a sua consolidação (BREGALDA et al., 2014).

Neste contexto, a instituição de ensino que foi objeto desta pesquisa, o IFSC, possui projetos vinculados ao seu Planejamento Estratégico que abrangem várias áreas, dentre eles, objetivos relacionados com a implementação da gestão por competências, mas também, objetivos relacionados com a promoção da sustentabilidade da instituição, sendo estes últimos, fatores que necessitam de um olhar atento quanto a capacitação de pessoal para efetivar as ações relacionadas a sustentabilidade, como o desenvolvimento das competências necessárias para esta função.

Assim, resgata-se nestas considerações, o objetivo proposto para esta dissertação, que é “analisar as competências necessárias para os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável

coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina”.

Este objetivo foi atingido por meio dos objetivos específicos que delinearão um processo de mapeamento para que pudesse ser visualizado quais são as competências que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC precisam ter e desenvolver para desempenharem suas atividades nesta função.

O primeiro objetivo específico foi abordado na seção 4.2, após uma breve contextualização da instituição realizada na seção 4.1. Este objetivo foi efetivado por meio da descrição da comissão central de sustentabilidade do IFSC e de suas principais atividades, bem como de um breve histórico. As informações foram obtidas após a análise de conteúdo da entrevista com o presidente da comissão e da análise dos dados dos questionários aplicados aos membros integrantes e aos gestores.

A comissão central de sustentabilidade do IFSC é composta por servidores de 21 campi do IFSC, indicados pelos Diretores Gerais, um representante da Pró-Reitoria de Administração, um representante da Pró-Reitoria de Extensão e um representante do Gabinete, o qual tem função de presidente da comissão, totalizando 24 pessoas.

Destacam-se como principais atividades da comissão: o planejamento de ações de sustentabilidade para os campi, busca de informações para a realização de sensibilização dos servidores, construção e formalização do Plano de Logística Sustentável, coordenação das comissões locais de sustentabilidade e implementação das ações, sendo que as atribuições mais mencionadas foram as de elaboração do PLS e de coordenação das comissões locais. Estas atividades, juntamente com os dados obtidos em pesquisa documental, geraram o escopo da definição de competências necessárias para o desempenho destas funções.

Antes de verificar quais competências deveriam ser desenvolvidas pelos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC, foi necessário verificar se o IFSC mantém ações de desenvolvimento de competências para a sua gestão da sustentabilidade, indicativo do segundo objetivo específico desta dissertação, apresentado na seção 4.3.

A conclusão obtida neste objetivo específico é de que o IFSC não possui programa de desenvolvimento baseado em competências, nem direcionado às práticas de sustentabilidade. Verificou-se, pela entrevista com o presidente da comissão, que há planejamentos para a implementação de um projeto de capacitação para os integrantes da

comissão, mas, ainda não está totalmente desenvolvido e está sendo considerado como um processo lento, que necessita de outras ações preliminares. Acreditasse que esta dissertação poderá contribuir para a efetivação deste plano, já que apresenta uma proposta de treinamento.

Com base na importância que uma equipe de sustentabilidade capacitada tem para a instituição, agindo como disseminadora da cultura da gestão sustentável, os resultados das ações de desenvolvimento de competências podem subsidiar a melhoria dos processos de tomada de decisão por meio do trabalho conjunto em prol da sustentabilidade (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

No entanto, para definir quais são as necessidades de desenvolvimento de competências para a equipe gestora do programa de sustentabilidade do IFSC, foi realizado um mapeamento com base nas atividades realizadas pela comissão, foco do terceiro objetivo específico, apresentado na seção 4.4.

O terceiro objetivo foi atingido ao se obter o *gap* das competências requeridas para o desempenho das atividades relacionadas às práticas de sustentabilidade para o IFSC. A medição se deu por meio dos questionários aplicados com os membros da comissão central de sustentabilidade e com os gestores, visando identificar o nível de domínio e o nível de importância de cada indicador.

Desta forma, obtiveram-se as necessidades de desenvolvimento de competências, as quais foram divididas em três níveis de prioridades, definidos de acordo com o cálculo da média ponderada de cada indicador e, posteriormente, com o cálculo da diferença entre o Grau de Importância - GI e o Grau de Domínio - GD, obtendo valores que, em uma escala decrescente puderam ser priorizados.

Os indicadores categorizados no Grau de Prioridade 1 são os que obtiveram valor final (diferença entre GI e GD) acima de 0,21, sendo as necessidades mais urgentes de desenvolvimento. Os indicadores com valor menor que 0,21 e maior que zero foram categorizados como Grau de Prioridade 2, indicando uma prioridade intermediária. Os indicadores com valores menores que zero foram categorizados como Grau de Prioridade 3, pois o Grau de Domínio é maior que o Grau de Importância.

Após o detalhamento do levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências para os membros da comissão do programa IFSC Sustentável e a sua classificação de prioridades, foi apresentada a proposta do um plano de ações para o desenvolvimento destas competências, como resposta ao último objetivo específico desta dissertação.

O plano de desenvolvimento de competências sugerido abrangeu, inicialmente a descrição das atividades realizadas pela comissão, a apresentação das necessidades de desenvolvimento de competências, a etapa de planejamento, a etapa de execução e etapa de avaliação.

A descrição das atividades e das necessidades de desenvolvimento já foram abordadas nos objetivos específicos anteriores. A etapa de planejamento foi construída com base nos critérios de como será realizado, quem são os responsáveis e quais os objetivos principais definidos por Alles (2006) e na estruturação pelo modelo 5W2H indicado por Felipe (2013).

Desta forma, de maneira objetiva, definiu-se que o Plano de desenvolvimento de competências dos membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável tem como objetivo, segundo Felipe (2013), fornecer condições mínimas e de melhorias de desempenho para que os membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável possam exercer suas funções. O plano deverá ser executado por pessoas designadas pelo IFSC, podendo ser realizados, prioritariamente nas suas dependências, seminários, cursos, palestras, educação a distância, entre outros meios a serem definidos pelo IFSC.

Foram criados dois módulos de treinamento, um com 76h/a e outro com 110h/a, os quais contém cursos relacionados com a priorização das competências que necessitam ser desenvolvidas pelos membros da comissão. O módulo 1, de 76h/a, propõe os cursos: IFSC Sustentável, Gestão Ambiental e Sustentabilidade, e Gestão do IFSC, que, evidenciam conhecimentos sobre os objetivos do IFSC e aspectos relevantes para o Programa IFSC Sustentável.

O módulo 2, com 110h/a, propõe os cursos: Liderança, Processos de Gestão, e Práticas Operacionais, que buscam desenvolver competências que possibilitem o gerenciamento de equipes e de aperfeiçoamento de processos técnicos, como por exemplo, o treinamento para o manuseio de tecnologias de EAD.

Para cada curso foram definidas ementas e conteúdo programático, sugeridos para serem trabalhados por meio de atividades presenciais e a distância, com aulas expositivas e dialogadas e exercícios práticos/dinâmicas de simulação. Além disso, propôs-se que sejam elaboradas apostilas e video-aulas para facilitar a acesso a teoria e incentivar os alunos. Quanto a infraestrutura, sugere-se que o IFSC forneça salas de aula ou auditório com quadro, projetor e tela de projeção, além da priorização de instrutores do quadro de pessoal da instituição.

Com relação a etapa de execução do plano de desenvolvimento, foi elaborado um *check-list* de atividades a serem desempenhadas por pessoas delegadas pelos gestores do plano. Esta delegação de funções é proposta por Graceffi (2013) para que se efetive o controle das tarefas e não deixem pessoas sobrecarregadas. Estes trabalhos são classificados em níveis gerenciais, instrucionais, técnicos, administrativos e de recepção. Com o *check-list*, o plano pode sofrer alterações de execução, caso ocorram imprevistos ou caso alguma ação não corresponda aos resultados esperados.

A última etapa da proposta deste plano de desenvolvimento é a etapa de avaliação, que foi construída a partir do modelo Kirkpatrick, que é o modelo mais utilizado atualmente para este tipo de avaliação, sendo composto por quatro níveis de avaliação: Reação ou Satisfação; Aprendizagem; Mudança de Comportamento; e Resultados (PALMEIRA, 2013).

Para a avaliação de reação/satisfação foi elaborado um formulário que permite avaliar critérios sobre os instrutores, conteúdo, material didático e o local de execução do curso, ou seja, tem por objetivo verificar o que as pessoas acharam do curso, se gostaram ou não. Também foi sugerido que este formulário seja aplicado ao final de cada curso e de cada módulo, para verificar quais são os pontos que podem ou necessitam ser alterados.

Para a avaliação de aprendizagem, sugere-se que seja elaborado um questionário baseado nas temáticas abordadas nos cursos, e aplicados no início e ao final, obtendo-se assim a possibilidade de mensurar o nível de aprendizagem dos participantes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FLEURY; FLEURY, 2004).

A terceira avaliação é a avaliação de mudança comportamental, que se baseia na observação durante o desempenho das ações relacionadas às práticas de sustentabilidade do IFSC. Esta observação deve ter uma periodicidade para que possa ser verificado, ao longo do tempo, se as capacitações têm gerado os resultados esperados.

Finalizando a etapa de avaliação, o modelo de Kirkpatrick sugere uma avaliação de resultados, que no caso do plano proposto nesta dissertação, pode ser realizado com a análise de documentos e planilhas de controle de custos e tarefas relacionadas a sustentabilidade e às implementações de ações, anteriores e posteriores ao treinamento, gerando um relatório de prestação de contas.

Considerando que todos os objetivos específicos foram respondidos, acreditasse que o objetivo desta dissertação de “analisar as competências necessárias para os membros da comissão central do

Programa IFSC Sustentável coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina” foi atendido.

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros elenca-se:

- a. o levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências com os integrantes das comissões locais de sustentabilidade, os quais não foram sujeitos desta pesquisa;
- b. a implementação do plano de desenvolvimentos de competências sugerido nesta dissertação;
- c. a avaliação da implementação do plano de desenvolvimento de competências sugerido;
- d. a análise de desempenho dos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC após a realização do plano de desenvolvimento de competências aqui apresentado;
- e. o mapeamento de competências de outros setores/departamentos/comissões, para que se inicie a implementação da gestão por competências no IFSC;
- f. estudo comparativo entre outras IFES para verificar a tendência de demanda de necessidades de desenvolvimento de competências para a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; OLIVEIRA, Patricia M de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de RH. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.8, n.4, outubro/dezembro, 2001.
- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLES, Martha A. **Desarrollo del talento humano basado em competências**. Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALLES, Martha A. **Desempeño por competencias: evaluación de 360°**. Buenos Aires: Granica, 2008.
- ALLES, Martha A. **Selección por competencias**. Buenos Aires: Granica, 2012.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas: um estudo de caso em empresa estatal**. (Dissertação de mestrado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1996.
- APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia C. Gestão de pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista O&S**, v.15, n.46, julho/setembro, 2008.
- BAHRY, Carla P.; TOLFO, Suzana da Rosa. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. **RAP**, Rio de Janeiro, 41(1):125-144, jan-fev, 2007.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 9.ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERTÉ, Rodrigo. **Gestão socioambiental no Brasil**. Curitiba: Ibpe; São Paulo: Saraiva, 2009.
- BORINI, Felipe M.; FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JR, Moacir M. de. Gestão de competências em negócios internacionais. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRANDÃO, Hugo P. **O que é gestão por competências?** Caderno ENAP, 2005.

- BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v.56, n.2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, 2007.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1. p. 8-15, 2001. São Paulo. Disponível em: <[http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Compet%C3%Aancia-e-desempenho.pdf) > Acesso em: 29 jan. 2014.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.
- BRASIL. **Lei nº 6.938 de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. Brasília/DF. Presidência da República, 1981.
- BRASIL. **Lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília/DF. Presidência da República, 1999.
- BRASIL. **Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília/DF. Presidência da República, 2008.
- BREGALDA, Andressa; DALMAU, Marcos. B. L.; LOPES, Maura. P. M.; SILVEIRA, Maria. L. G.; PFITSCHER, Elisete. D. . **Avaliação da sustentabilidade de um campus de um Instituto Federal do estado de Santa Catarina**. In: XIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur, 2013, Buenos Aires. XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur: rendimientos académicos y eficacia social de la universidad. Buenos Aires: Edutecne, 2013. p. 296. Disponível em: <  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114766/2013166%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20sustentabilidade%20de%20um%20campus.pdf?sequence=1>> Acesso em 24 de fevereiro de 2014.

- BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto T.; MELO, Pedro A. de; DALMAU, Marcos B. L. **A política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua aplicação em duas instituições públicas de ensino superior brasileiras**. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária: a gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade. Florianópolis, 2014.
- BRUNSTEIN, Janette; SCARTEZINI, Vivian N.; RODRIGUES, Andrea L.; **Competência societal: uma experiência corporativa de ação educativa voltada ao desenvolvimento de gestores para a sustentabilidade**. **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 25 a 29 de set, 2010.
- CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento: norma ABNT NBR ISO 10015:2001**. Gestão da qualidade. Diretrizes para treinamento. 2008. Disponível em <<http://qualidadeonline.files.wordpress.com/2010/03/em-busca-da-eficacia-em-treinamento.pdf>> Acesso em: 06 de janeiro de 2014.
- CANTARINO, Anderson A. A.; BARATA, Martha M. L.; LA ROVERE, Emilio L. Indicadores de sustentabilidade empresarial e gestão estratégica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v.1, n.1, set/dez, p.87-98, 2007.
- CARBONE, Pedro. P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE, João B. D. VILHENA, Rosa M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DALMAU, Marcos B. L. **Gestão por Competências**. Disciplina cursada no Mestrado em Gestão Universitária – PPGAU. UFSC, agono-  
v, 2013.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, Gisele B. [et al.]. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- EFMD – European Foundation for Management Development. **Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento**. 2005. Disponível em: <

[http://www.grli.org/index.php/component/docman/cat\\_view/13-source-documents](http://www.grli.org/index.php/component/docman/cat_view/13-source-documents)> Acesso em 21 de novembro de 2013.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. **Ecologia e meio ambiente**. In: CLEGG, S. T.; NORD, W. R.; HARDY, C. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

FELIPPE, Maria Inês. **Identificação das necessidades de treinamento por competência**. In: BOOG; Gustavo G.; BOOG, Magdalena. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações, volume 2. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

FIGUEIREDO, João P. L. M. de. **Gestão ambiental e sustentabilidade**: a emergência de um novo perfil de competências. Lisboa-PT: Instituto Superior de Economia e Gestão (ISAG), Universidade Técnica de Lisboa, 2003.

FISCHER, André L. [et al.]. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas**: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pela empresa. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (org.). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. **RAE**, vol.44, n.1, 2004.

FREIRE, Patrícia de Sá; TOSTA, Kelly C. B. T; HELOU FILHO, Esperidião Amin; DA SILVA, Giorgio G. Memória Organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012.

FREITAS, Claudio. L. D. **Avaliação de sustentabilidade em instituições públicas federais de ensino superior (IFES)**: proposição de um modelo baseado em sistemas gerenciais de avaliação e evidenciação socioambiental. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Florianópolis: UFSC, 2013.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **29º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

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

GRACEFFI, Vicente. **Planejamento e execução de T&D**. In: BOOG; Gustavo G.; BOOG, Magdalena. Manual de treinamento e

desenvolvimento: processos e operações, volume 2. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

IFSC. **Histórico do IFSC**. Site institucional. 2014a. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/missao?id=152>. Acesso em 22 de outubro de 2014.

IFSC. **Planejamento 2013-2014**. Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013a. Disponível em:

[http://www.ifsc.edu.br/images/dgc/planejamento/planejamento/planejamento2013-2014\\_consup.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/dgc/planejamento/planejamento/planejamento2013-2014_consup.pdf). Acesso em 13 de novembro de 2013.

IFSC. **Planejamento Estratégico 2014-2018**: apresentação das etapas. 2013b. Disponível em: <http://pdi.ifsc.edu.br/files/2013/10/Apresentacao-Etapas.pdf>. Acesso em 21 de novembro de 2014.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019**. Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014b. Disponível em: < <http://pdi.ifsc.edu.br/>>. Acesso em 30 de outubro de 2014.

IFSC. **Regimento Geral**. Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010. Disponível em: [http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/resolucoes2010/cs\\_resolucao54\\_2010\\_a\\_prova\\_regimento\\_geral\\_atualizado2014i.pdf](http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/resolucoes2010/cs_resolucao54_2010_a_prova_regimento_geral_atualizado2014i.pdf)>. Acesso em 30 de outubro de 2014.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Valores, transparência e governança**. 2014. Disponível em:< <http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/valores-transparencia-e-governanca/#.UvutwvldU3M>> Acesso em 12 de fevereiro de 2014.

KLÖCKNER, Karen S. S. **Algumas diretrizes para programas de treinamento, conscientização e competência no âmbito de sistemas de gestão ambiental**. (Dissertação de mestrado). Florianópolis: UFSC, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LÓPEZ, Javier F. **Gestión por competencias**: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Pearson Educación S.A. Madrid, 2005.

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad. **A universidade no limiar do terceiro milênio**: desafios e tendências. Santos: Leopoldianum, 2002.

MOCHIZUQUI, Yoko; FADEEVA, Zinaida. Competences for sustainable development and sustainability: significance and challenges for ESD. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.11, n.4, p.391-403, 2010.

- MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v.3, n. 6, p. 254-2877, 2009.
- MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael; ZAGUI, Cristiane. A Gestão por Competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, São Paulo, v.19, n.3, p.377-394, jul/set, 2012.
- NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**. V.26, n.74, São Paulo, 2012. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100005&script=sci_arttext)> Acesso em 12 de fevereiro de 2014.
- PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Moderna, 2011.
- PALMEIRA, Cristina. **Avaliação de resultados – retorno do investimento**. In: BOOG; Gustavo G.; BOOG, Magdalena. Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações, volume 2. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- PETRELLI, Cristina Melim; COLOSSI, Nelson. A quarta via das instituições de ensino superior: a responsabilidade social. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v.5, n.13, p.71-83, 2006. Disponível em: < <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/CRCSC/article/view/1153/1082>> Acesso em 12 de fevereiro de 2014.
- PFITSCHER, E. D. **Gestão e sustentabilidade através da contabilidade e controladoria ambiental: estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2004.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.
- RESENDE, Enio. **O Livro das competências: desenvolvimento de competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto Lima. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- SAVALL Henri; ZARDET, Véronique; BONNET, Marc. **Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica**. Turín (Italia): OIT/ISEOR, 2008.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHENINI, Pedro Carlos. **Gestão Ambiental e sustentabilidade**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2009.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, Jesué Graciliano da; SANTOS, Consuelo Aparecida Sielski; SILVA, Marcelo Carlos da. **Transformação do CEFET-SC em IFSC: concepções, conquistas e desafios** – São José, 2014. Disponível em: <<http://transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com>>. Acesso em 30 de outubro de 2014.
- SILVA, Maria das Graças e. **Questão ambiental e desenvolvimento sustentável: um desafio ético-político ao serviço social**. São Paulo: Cortez, 2010.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Tradução de Administrative behavior por Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SORDI, José Osvaldo de.; AZEVEDO, Marcia Carvalho. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v.10, n.29, p.391-407, out-dez. 2008.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- TINOCO, João. E. P.; KRAEMER, Maria. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.
- VEIGA, José Eli da. **Meio ambiente & desenvolvimento**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A - ROTEIRO PRELIMINAR DE ENTREVISTA COM COORDENADOR DO PROGRAMA IFSC SUSTENTÁVEL

**Objetivos:** Descrever o comitê gestor do projeto; identificar ações de desenvolvimento de competências; mapear competências.

- 1- Como surgiu o Comitê Gestor de Sustentabilidade do IFSC? (histórico)
- 2- Quantos são os integrantes? Todos os campi possuem representação?
- 3- Como funciona a escolha dos integrantes? Quais são os critérios utilizados?
- 4- Quais os objetivos e estratégias do Comitê? Como são definidos?
- 5- Quais são as principais metas do Comitê? Como está o andamento delas?
- 6- Quais são as principais atividades do Comitê? Como elas são atribuídas aos membros e de que forma são executadas?
- 7- Como você avalia o desempenho das atividades do Comitê? Você considera que seja necessário a mudança de algum processo?
- 8- O que você entende por competências? E por desenvolvimento de competências?
- 9- O que você considera necessário em termos de **conhecimentos** para os integrantes do Comitê desenvolverem suas atividades?
- 10- O que você considera necessário em termos de **habilidades** para os integrantes do Comitê desenvolverem suas atividades?
- 11- O que você considera necessário em termos de **atitudes** para os integrantes do Comitê desenvolverem suas atividades?
- 12- Como você mapeou os conhecimentos, habilidades e atitudes que considera necessários para os membros do Comitê? Explique o processo.
- 13- Quanto aos resultados das ações do Comitê, de que forma estão sendo mensurados? Há a possibilidade de citar alguns?
- 14- Os membros do Comitê têm acesso a treinamento/capacitação para atuarem nesta função? (Caso positivo, como funciona? As capacitações são baseadas em competências? Caso negativo, porque não?)
- 15- Você considera importante o processo de desenvolvimento de competências para os integrantes do Comitê IFSC Sustentável? Porquê?
- 16- De que forma você indicaria que fosse realizado um programa de desenvolvimento de competências para os integrantes do Comitê IFSC Sustentável?
- 17- Quais recursos poderiam ser utilizados para um programa de desenvolvimento de competências para os integrantes do Comitê IFSC Sustentável?



## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA MEMBROS DA COMISSÃO CENTRAL IFSC SUSTENTÁVEL

Prezado(a) Senhor(a), sou Andressa Bregalda, servidora do Campus Chapecó do IFSC e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária pela UFSC. Você está sendo convidado para participar de forma voluntária da minha pesquisa de mestrado intitulada “Competências gerenciais necessárias para a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC”, sob a orientação do Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as competências necessárias para os membros do Comitê gestor do Projeto IFSC Sustentável coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no IFSC, propondo, ao final, um plano de ações para desenvolvimento destas competências.

Será realizada uma entrevista com o Presidente do Comitê IFSC Sustentável e serão aplicados questionários on-line aos membros deste Comitê, aos Pró-Reitores e Diretores de Campus do IFSC, para verificar quais são as competências requeridas e existentes para a gestão de práticas de sustentabilidade no IFSC, culminando na proposição de um plano de ações.

Responder a esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos a você, além da expressão da sua opinião. Sua privacidade será mantida pelo caráter sigiloso e anônimo dado às suas respostas deste questionário, sendo que sua identidade não será identificada em nenhum momento.

Os dados obtidos serão guardados por um período de cinco anos.

Ao participar desta pesquisa, você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional do IFSC, obtendo assim, benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais e sustentáveis. Ressalta-se, também, que a pesquisadora, bem como o orientador da pesquisa não terão nenhum benefício pessoal/financeiro com a pesquisa, exceto a sua produção acadêmica.

Desta forma, o seu único investimento é a dedicação de um tempo aproximado de 40 minutos para responder ao questionário desta pesquisa e, caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail [andressabregalda@gmail.com](mailto:andressabregalda@gmail.com). Por ser um questionário eletrônico, ao assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa e autoriza a contabilização de suas respostas para a fase de análise de dados, declarando que compreendeu os objetivos e a forma como ela será realizada, conforme descrição aqui efetuada.

Caso não deseje participar, assinale a opção “não aceito participar” e finalize sua sessão. Desta forma, fica registrado o seu direito de recusa à participação nesta pesquisa, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Desde já agradeço sua contribuição!

Andressa Bregalda – [andressabregalda@gmail.com](mailto:andressabregalda@gmail.com) – (49) 8406-2643

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: De acordo com o texto informativo acima, clique na opção que você preferir, para continuar ou não a responder este questionário.**

Não aceito participar (Feche o questionário)

Aceito participar (Siga para as questões!)

Q2 **Qual o seu tempo de exercício no IFSC?**

Menos de um ano

De 1 a 2 anos

- De 2 a 4 anos
- De 4 a 6 anos
- De 6 a 8 anos
- De 8 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Q3 Há quanto tempo você é membro da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável?**

Digite o número em quantidade de meses.

**Q4 Você ocupa ou já ocupou algum cargo de gestão no IFSC?**

NÃO.

SIM. Indique o nível (assessoria/coordenação/chefia...) e o tempo de função.

**Q5 Você recebeu algum tipo de treinamento/capacitação para atuar como membro da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável?**

NÃO.

SIM. Explique de que forma ocorreu o treinamento/capacitação.

**Q6 De que forma você foi escolhido para ser membro da COMISSÃO CENTRAL do Programa IFSC Sustentável?**

Indicação do Diretor

Eleição

Sorteio

Ordem de inscrição

Outro (especifique)

**Q7 De que forma foram escolhidos os membros da comissão de sustentabilidade LOCAL DO SEU CAMPUS?**

Indicação do Diretor

Eleição

Sorteio

Ordem de inscrição

Outro (especifique)

**Q8 Quais são as suas atribuições e responsabilidades como membro da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável? Descreva-as brevemente.**

**Q9 Com relação às ações de sustentabilidade propostas pela Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, como você avalia os resultados obtidos, até o momento, em seu Campus ou Pró-Reitoria? Porquê?**

**Q1** Considerando as responsabilidades da Comissão Central do Programa IFSC  
**0** Sustentável, você desempenha as atividades a seguir?

	SIM	NÃO
Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.		
Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.		
Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.		
Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.		
Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.		
Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.		
Criar e formalizar documentos norteadores.		
Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.		
Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.		

**Q1** Considerando a atividade de "buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC", indique o seu GRAU DE  
**1** DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:

	Não tenho domínio	Tenho pouco domíni o	Tenho domínio suficient e	Tenho amplo domíni o
Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.				
Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.				
Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.				

**Q1** Considerando a atividade de "Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:  
**2**

	Não tenho domínio	Tenho pouco domíni o	Tenho domínio suficient e	Tenho amplo domíni o
Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.				

Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável. Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.


Q1  
3

**Considerando a atividade de "Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais" indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:**

**Não tenho domínio**      **Tenho pouco domínio**      **Tenho domínio suficiente**      **Tenho amplo domínio**

**o**                      **e**                      **o**

Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).  
 Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.  
 Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.  
 Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.  
 Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.  
 Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.  
 Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.


Q1  
4

**Considerando a atividade de "Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:**

**Não tenho domínio**      **Tenho pouco domínio**      **Tenho domínio suficiente**      **Tenho amplo domínio**

**o**                      **e**                      **o**

Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.  
 Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.  
 Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.


- Q1  
5 **Considerando a atividade de "Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não tenho domínio	Tenho pouco domíni o	Tenho domínio suficient e	Tenho amplo domíni o
Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.				
Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.				
Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.				
Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.				
Enxergar a sustentabilidade como um valor institucional.				

- Q1  
6 **Considerando a atividade de "Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não tenho domínio	Tenho pouco domíni o	Tenho domínio suficient e	Tenho amplo domíni o
Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.				
Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.				
Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.				

- Q1  
7 **Considerando a atividade de "Criar e formalizar documentos norteadores", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não tenho domínio	Tenho pouco domíni o	Tenho domínio suficient e	Tenho amplo domíni o
Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.				
Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.				
Conhecer as obrigações sociais do IFSC.				

Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.  
 Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.


**Q18** Considerando a atividade de "Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:

Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.  
 Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.  
 Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.

Não tenho domínio	Tenho pouco domínio	Tenho domínio suficiente	Tenho amplo domínio

**Q19** Considerando a atividade de "Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC", indique o seu GRAU DE DOMÍNIO para cada um dos indicadores a seguir:

Conhecer os princípios da gestão ambiental.  
 Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.  
 Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.  
 Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.

Não tenho domínio	Tenho pouco domínio	Tenho domínio suficiente	Tenho amplo domínio

**Q20** Considerando a atividade de "buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:

Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.  
 Saber utilizar métodos de pesquisa de dados,

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante



Q2  
3 **Considerando a atividade de "Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.				
Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.				
Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.				

Q2  
4 **Considerando a atividade de "Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.				
Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.				
Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.				
Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.				
Enxergar a sustentabilidade como um valor institucional.				

Q2  
5 **Considerando a atividade de "Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

	Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.				
Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.				

Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.

--	--	--	--

Q2  
6 **Considerando a atividade de "Criar e formalizar documentos norteadores", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
------------------	--------------------	--------------	--------------------

Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.  
Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.  
Conhecer as obrigações sociais do IFSC.  
Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.  
Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.


Q2  
7 **Considerando a atividade de "Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
------------------	--------------------	--------------	--------------------

Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.  
Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.  
Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.


Q2  
8 **Considerando a atividade de "Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante
------------------	--------------------	--------------	--------------------

Conhecer os princípios da gestão ambiental.  
Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.  
Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.


Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.

--	--	--	--

- Q2  
9 **Na sua opinião, para desempenhar o papel de gestor em sustentabilidade, são necessárias outras atividades ou indicadores, além dos descritos anteriormente? Caso positivo, descreva-os de acordo com as atividades que você desempenha.**

--

- Q3  
0 **Que tipo de ações ou capacitações você sugeriria para aumentar o seu grau de domínio dos indicadores que não foram bem avaliados por você?**

--

- Q3  
1 **Qual o MÉTODO que você preferiria para participar de treinamentos ou capacitações para melhorar o seu desempenho nas atividades da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável?**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Ensino a distância                      |
| <input type="checkbox"/> | Ensino presencial                       |
| <input type="checkbox"/> | Ensino misto (presencial e a distância) |
| <input type="checkbox"/> | Participação em palestras e workshops   |
| <input type="checkbox"/> | Participação em seminários              |
| <input type="checkbox"/> | Participação em grupos de pesquisa      |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especifique)                     |

- Q3  
2 **Qual o AMBIENTE que você preferiria para participar de treinamentos ou capacitações para melhorar o seu desempenho nas atividades da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável?**

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Dentro do ambiente de trabalho          |
| <input type="checkbox"/> | Fora do ambiente de trabalho            |
| <input type="checkbox"/> | De forma autônoma (autodesenvolvimento) |
| <input type="checkbox"/> | Outro (especifique)                     |

- Q3  
3 **Caso deseje, utilize este espaço para eventuais comentários/críticas/sugestões relacionados à temática desta pesquisa.**

--

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA GESTORES

Prezado(a) Senhor(a), sou Andressa Bregalda, servidora do Campus Chapecó do IFSC e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária pela UFSC. Você está sendo convidado para participar de forma voluntária da minha pesquisa de mestrado intitulada “Competências gerenciais necessárias para a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC”, sob a orientação do Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as competências necessárias para os membros do Comitê gestor do Projeto IFSC Sustentável coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no IFSC, propondo, ao final, um plano de ações para desenvolvimento destas competências.

Será realizada uma entrevista com o Presidente do Comitê IFSC Sustentável e serão aplicados questionários on-line aos membros deste Comitê, aos Pró-Reitores e Diretores de Campus do IFSC, para verificar quais são as competências requeridas e existentes para a gestão de práticas de sustentabilidade no IFSC, culminando na proposição de um plano de ações.

Responder a esta pesquisa não envolverá quaisquer riscos significativos a você, além da expressão da sua opinião. Sua privacidade será mantida pelo caráter sigiloso e anônimo dado às suas respostas deste questionário, sendo que sua identidade não será identificada em nenhum momento.

Q1

Os dados obtidos serão guardados por um período de cinco anos.

Ao participar desta pesquisa, você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional do IFSC, obtendo assim, benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais e sustentáveis. Ressalta-se, também, que a pesquisadora, bem como o orientador da pesquisa não terão nenhum benefício pessoal/financeiro com a pesquisa, exceto a sua produção acadêmica.

Desta forma, o seu único investimento é a dedicação de um tempo aproximado de 40 minutos para responder ao questionário desta pesquisa e, caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail [adressabregalda@gmail.com](mailto:adressabregalda@gmail.com). Por ser um questionário eletrônico, ao assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa e autoriza a contabilização de suas respostas para a fase de análise de dados, declarando que compreendeu os objetivos e a forma como ela será realizada, conforme descrição aqui efetuada.

Caso não deseje participar, assinala a opção “não aceito participar” e finalize sua sessão. Desta forma, fica registrado o seu direito de recusa à participação nesta pesquisa, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Desde já agradeço sua contribuição!

Andressa Bregalda – [adressabregalda@gmail.com](mailto:adressabregalda@gmail.com) – (49) 8406-2643

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO: De acordo com o texto informativo acima, clique na opção que você preferir, para continuar ou não a responder este questionário.**

Não aceito participar (Feche o questionário)

Aceito participar (Siga para as questões!)

Q2

**Qual o seu tempo de exercício no IFSC?**

Menos de um ano

De 1 a 2 anos

De 2 a 4 anos

- De 4 a 6 anos
- De 6 a 8 anos
- De 8 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Q3 Por quanto tempo você ocupa/ocupou cargos de gestão?**

**Answer Options**

- Menos de um ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 4 anos
- De 4 a 6 anos
- De 6 a 8 anos
- De 8 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**Q4 Qual o seu entendimento do termo "COMPETÊNCIAS"?**

**Q5 Na sua opinião, o IFSC promove algum tipo de treinamento/capacitação para que os membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável possam exercer suas atividades?**

- NÃO.
- NÃO TENHO CONHECIMENTO.
- SIM. Explique de que forma ocorrem.

**Q6 Com relação às ações de sustentabilidade propostas pela Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, como você avalia os resultados obtidos, até o momento, em seu Campus ou Pró-Reitoria? Porquê?**

**Q7 Considerando as responsabilidades da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, você acredita que os membros devem desempenhar as atividades a seguir?**

- Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.
- Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.
- Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.
- Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.
- Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.
- Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.

	SIM	NÃO

Criar e formalizar documentos norteadores.  
 Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.  
 Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.


**Q8** Considerando a atividade de "buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:

Não é importante      É pouco importante      É importante      É muito importante

Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.  
 Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.  
 Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.


**Q9** Considerando a atividade de "Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:

Não é importante      É pouco importante      É importante      É muito importante

Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.  
 Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.  
 Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.


**Q10** Considerando a atividade de "Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais" indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:

Não é importante      É pouco importante      É importante      É muito importante

Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).  
 Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.


Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.  
 Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.  
 Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.  
 Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.  
 Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.


Q1  
1

**Considerando a atividade de "Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

**Não é importante      É pouco importante      É importante      É muito importante**

Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.  
 Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.  
 Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.


Q1  
2

**Considerando a atividade de "Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

**Não é importante      É pouco importante      É importante      É muito importante**

Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.  
 Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.  
 Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.  
 Ter tolerância para sensibilizar os


colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC. Enxergar a sustentabilidade como um valor institucional.


Q1  
3

**Considerando a atividade de "Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.  
Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.  
Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante

Q1  
4

**Considerando a atividade de "Criar e formalizar documentos norteadores", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.  
Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.  
Conhecer as obrigações sociais do IFSC.  
Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.  
Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante

Q1  
5

**Considerando a atividade de "Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.  
Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.  
Colaborar com a gestão em rede do

Não é importante	É pouco importante	É importante	É muito importante

IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente. 

--	--	--	--

Q1  
6 **Considerando a atividade de "Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC", indique o GRAU DE IMPORTÂNCIA para cada um dos indicadores a seguir:**

Não é      É pouco      É      É muito  
 importan   importan   importan   importan  
 te            te            te            te

Conhecer os princípios da gestão ambiental.				
Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.				
Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.				
Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.				

Q1  
7 **Na sua opinião, para desempenhar o papel de gestor em sustentabilidade, são necessárias outras atividades ou indicadores, além dos descritos anteriormente? Caso positivo, descreva-os de acordo com as atividades que o indivíduo deve desempenhar.**

Q1  
8 **Baseado na importância dos indicadores relacionados anteriormente para o desenvolvimento dos membros da Comissão Central do Programa IFSC Sustentável, que tipo de ações ou capacitações você sugeriria para melhorar o grau de domínio daqueles itens que, na sua opinião, tem maior grau de importância para o desempenho nas atividades da Comissão?**

Q1  
9 **Caso deseje, utilize este espaço para eventuais comentários/críticas/sugestões relacionados à temática desta pesquisa.**

## ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DO IFSC PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA  
Rua Quatorze de Julho, 150 - CEP 88075-010 - Florianópolis/SC  
(48)3877-9000 [reitoria@ifsc.edu.br](mailto:reitoria@ifsc.edu.br)

OFÍCIO nº 1983/2014 -REITORIA / IFSC

Florianópolis, 30 de setembro de 2014.

A Sua Senhoria a Senhora  
Andressa Bregalda  
Reitoria do IFSC  
Florianópolis – SC

**Assunto:** Realização de Pesquisa

Prezada Senhora,

1. Cumprimentando-a cordialmente, informamos que seu pedido de autorização para realização de entrevistas com os servidores do IFSC, para desenvolvimento de sua Dissertação de Mestrado em Administração Universitária, foi **deferida**, desde que tenha anuência de um Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e que seja respeitada a privacidade dos servidores deste Instituto, conforme Processo 23292.008795/2014-75.

Atenciosamente,

  
MÁRIA CLARA KASCHNY SCHNEIDER  
Reitora

*Silvana Rosa Lisboa de Sá*  
Diretora Executiva do IF-SC  
Reitora em Exercício  
Portaria 1861, D.O.U de 01/12/2011



**ANEXO B - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA**

INSTITUTO SUPERIOR E  
CENTRO EDUCACIONAL  
LUTERANO BOM



Continuação do Parecer: 890.086

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O colegiado acata o parecer do relator e considera o projeto aprovado.

JOINVILLE, 28 de Novembro de 2014

---

Assinado por:  
Maria Elisa Máximo  
(Coordenador)

**Endereço:** Rua Princesa Isabel 438

**Bairro:** Centro

**CEP:** 89.201-270

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3026-8049

**Fax:** (47)3026-8090

**E-mail:** cep@ielusc.br

INSTITUTO SUPERIOR E  
CENTRO EDUCACIONAL  
LUTERANO BOM



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Competências gerenciais necessárias para a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC

**Pesquisador:** Marcos Baptista Lopez Dalmau

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 38592814.3.0000.5365

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 890.086

**Data da Relatoria:** 19/11/2014

#### **Apresentação do Projeto:**

A proposta é bem elaborada, de fácil compreensão, embora densa;

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Ambicioso, pontual e de relevância para a gestão pública;

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Dentro do que se estabelece na perspectiva ética;

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Tem potencial para contribuir na qualificação das práticas de sustentabilidade do IFSC;

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Respeita o estabelecido. Não é como o que temos no IELUSC, mas por ser de outra instituição, deve seguir seus moldes;

#### **Recomendações:**

Não há recomendações a fazer;

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Concluo que o Comitê de Ética em Pesquisa pode dar parecer favorável a realização da pesquisa.

**Endereço:** Rua Princesa Isabel 438

**Bairro:** Centro

**CEP:** 89.201-270

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3026-8049

**Fax:** (47)3026-8090

**E-mail:** cep@ielusc.br

## ANEXO C - LISTA DE VERIFICAÇÃO ADAPTADA DE FREITAS (2013) PARA O PROJETO OBEDUC

Fornecedores/Grupo Compras/Dimensão Gestão		S I M	N Ã O	N /	N A
CF.1	Os fornecedores estão comprometidos com o desenvolvimento sustentável na dimensão socioambiental?				
CF.2	Os fornecedores possuem certificação ambiental?				
CF.3	Os fornecedores estão envolvidos em atividades de preservação, proteção e recuperação ambiental?				
CF.4	Os fornecedores estão envolvidos em projetos e ações sociais?				
CF.5	Os fornecedores respondem por crimes ambientais?				
CF.6	<b>Os fornecedores possuem monopólio no mercado?</b>				
CF.7	Os fornecedores estão comprometidos com a qualidade de vida de seus colaboradores?				
CF.8	Os fornecedores apresentam alternativas para o tratamento de resíduos?				
CF.9	Os fornecedores estão comprometidos com a divulgação e evidenciação socioambiental de suas operações?				
CF.10	<b>Os fornecedores possuem operações que causam impacto ao meio ambiente e/ou seres humanos?</b>				
CF.11	Os fornecedores dão garantia de qualidade?				
CF.12	Os fornecedores dão garantias de segurança?				
CF.13	Os fornecedores cumprem com seus compromissos governamentais?				
CF.14	Os fornecedores possuem gestão socioambiental de suas operações?				
CF.15	Os fornecedores oferecem suporte de logística reversa?				
<b>SUBTOTAL</b>					
Compras/Grupo Compras/Dimensão Gestão		S I M	N Ã O	N /	N A
CC.1	As compras da instituição incluem produtos/serviços recicláveis?				
CC.2	A instituição incentiva e promove a contratação de obras públicas que respeitem padrões de sustentabilidade?				
CC.3	A instituição incentiva e promove a compra de bens que respeitem os padrões de sustentabilidade?				
CC.4	A instituição incentiva e promove a contratação de serviços públicos que respeitem os padrões de sustentabilidade?				
CC.5	As compras perecíveis estão sujeitas a uma data-limite de utilização?				
CC.6	Os projetos de engenharia para construções possuem exigências que levem a economia da manutenção e operacionalização da edificação, a redução do consumo de energia e água e a utilização de tecnologias e materiais que reduzem os impactos ambientais?				
CC.7	É dada a preferência para produtos fabricados por fontes não poluidoras,				

	bem como materiais que não prejudiquem a natureza?			
CC.8	É dado prioridade para aquisição de produtos que colaboram para menor consumo de água e energia (lâmpadas econômicas, torneiras automáticas...)?			
CC.9	É observada a qualidade e durabilidade dos produtos adquiridos?			
CC.10	Na aquisição de veículos, é observada a maior eficiência e menor poluição, bem como a utilização de combustíveis alternativos?			
CC.11	Na aquisição de equipamentos eletroeletrônicos, são observados os critérios estabelecidos na Resolução CONAMA 20/1994, que instituiu o selo ruído?			
CC.12	Existe preferência para aquisição de bens/produtos passíveis de reutilização, reciclagem ou reabastecimento?			
CC.13	Nos editais é exigido que a empresa forneça treinamento aos servidores/prestadores de serviço?			
CC.14	Nos editais é exigido que utilizem equipamentos de limpeza que não gerem ruídos?			
CC.15	Nos editais é exigido que forneça aos empregados os equipamentos de segurança necessários a atividade?			
CC.16	Nos editais é exigido que realize a separação dos resíduos sólidos descartados?			
CC.17	Nos editais é exigido que adote medidas para reduzir o consumo de água e energia?			
CC.18	Existem políticas para a compra de produtos com maior eficiência energética e menor impacto ambiental?			
CC.19	São aplicadas “condições e termos da qualidade”, quando da efetivação dos processos de compra de insumos e equipamentos?			
CC.20	São definidas políticas ambientais para o processo de seleção para as empresas que prestam estes serviços?			
CC.21	A aquisição de equipamentos eletroeletrônicos observa a existência e a classificação do selo PROCEL/INMETRO?			
CC.22	Sempre que possível, a entidade realiza a licitação por meio do pregão eletrônico?			
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>Instalações e equipamentos/Grupo Infraestrutura/Dimensão Gestão</b>		<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
		<b>I</b>	<b>Ã</b>	<b>/</b>
		<b>M</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
II.E.1	Os produtos eletroeletrônicos possuem certificação de EFICIÊNCIA energética? (Ar condicionado, lâmpadas, eletrônicos, etc)			
II.E.2	Os resíduos gerados são reaproveitados na instituição? (móveis, construção civil, elétricos, papel, etc)			
II.E.3	Existe coleta seletiva do lixo da instituição?			
II.E.4	Existe algum aproveitamento do lixo da instituição, no todo ou em parte?			
II.E.5	É dado destino adequado aos resíduos que não podem ser reaproveitado, reciclado ou simplesmente descartado?			
II.E.6	Existe tratamento do esgoto da instituição?			

III.7	A instituição avalia o impacto da prestação de serviços sobre o meio ambiente da sua região?			
III.8	Existe na instituição um plano de prevenção em caso de incidente grave?			
III.9	Há ações por parte da instituição para amenizar a poluição sonora?			
III.10	Existem medidas compensatórias aos impactos gerados?			
III.11	As salas de aula são arejadas e apropriadas a atividade de ensino?			
III.12	Os laboratórios de ensino/pesquisa são arejados e apropriados?			
III.13	Há acessibilidade aos portadores de deficiência física nas instalações e estas são adequadas?			
III.14	Existem banheiros apropriados para portadores de deficiências físicas?			
III.15	Há instalações gerais para o ensino, para a pesquisa, para a prática de esportes, atividades culturais e de lazer, espaços de convivência, e para laboratórios didáticos e de pesquisa em quantidade e qualidade adequadas?			
III.16	O campus apresenta espaços adequados (quantidade e qualidade) de apoio como: cantina, fotocópia, agências bancárias, livraria, e outros serviços necessários?			
III.17	A condição estética do campus transparece o cuidado com o meio ambiente interno (floreiras, jardinagem, bancos para descansos, áreas para relaxamento)?			
III.18	Existe planejamento para a otimização e a melhora do aproveitamento do espaço físico de toda a instituição?			
III.19	Nos projetos e obras são considerados itens como: conforto ergonômico, acessibilidade, eficiência da ventilação e iluminação natural?			
III.20	Há a manutenção adequada (quantidade e qualidade) dos espaços físicos da instituição?			
III.21	É feita manutenção e inspeção dos equipamentos da instituição de maneira a garantir a qualidade ambiental?			
III.22	A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de papel?			
III.23	A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de energia?			
III.24	A instituição desenvolve alguma ação de desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de água?			
III.25	A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de copos de plástico (descartáveis)?			
III.26	A instituição desenvolve alguma ação de monitoramento/redução do consumo de outros materiais /recursos que possam causar impactos ambientais significativos?			
III.27	Na instituição é dada a destinação devida para os bens materiais classificados como ociosos, recuperável, antieconômico ou irrecuperável de acordo com o Decreto 99.658/1990? (Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material)			
III.28	A instituição pratica e incentiva a política dos 5R's? (Reduzir, Reutilizar, Recuperar, Renovar e Reciclar)			
III.29	A coleta seletiva na instituição atende a resolução CONAMA 275, de 25 de abril de 2005? (padrão de cores para as coletas seletivas)			
III.30	A instituição realiza coleta seletiva solidária nos termos do Decreto 5.940/2006 (separação de resíduos na fonte e doação para cooperativas e associações de catadores)?			
III.31	A instituição possui Comissão de Coleta Seletiva Solidária, nos termos do			

	Decreto 5.940/2006?				
II.E.32	Na instituição, as pilhas e baterias, lâmpadas, produtos eletrônicos e seus componentes, pneus, óleos lubrificantes e agrotóxicos bem como suas embalagens, após o uso são devolvidos para os comerciantes em atendimento ao sistema de logística reversa criado pela Lei 12.305/2010?				
II.E.33	Há destinação adequada a resíduos perigosos?				
II.E.34	A instituição avalia os impactos de suas atividades sobre o quadro biogeológico da sua região?				
II.E.35	A instituição utiliza materiais ecologicamente corretos?				
II.E.36	Existe utilização de fontes alternativas de energia elétrica?				
II.E.37	As normas de segurança e meio ambiente são rigorosamente respeitadas pelos colaboradores?				
	<b>SUBTOTAL</b>				
<b>Atendimento à Comunidade/Grupo Administração/Dimensão Gestão</b>			<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
			<b>I</b>	<b>Ã</b>	<b>/</b>
			<b>M</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
AAC.1	A prestação de serviço realizada pela instituição gera impactos ambientais negativos significativos?				
AAC.2	A prestação de serviço demanda um alto consumo de energia?				
AAC.3	A prestação de serviço demanda um alto consumo de água?				
AAC.4	Existe geração de resíduos durante a prestação de serviços?				
AAC.5	Existe na instituição, um manual de segurança interna, que acompanha o processo de prestação de serviços?				
AAC.6	Há organização e boas condições no local para o atendimento acadêmico?				
AAC.7	Existem condições institucionais de adequação das políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes e relação com as políticas públicas e com o contexto social?				
AAC.8	Há coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais? (coerência com o PDI)				
AAC.9	Há programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.(científicos, técnicos, esportivo e cultural, divulgação produção científica)?				
AAC.10	O campus apresenta espaços adequado (quantidade e qualidade) de apoio como: cantina, Xerox, agências bancárias, livraria, e outros serviços necessários?				
AAC.11	A instituição desenvolve ações de sensibilização da comunidade no entorno da instituição no que abrange a conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente?				
AAC.12	A instituição produz e divulga material educativo voltado à preservação e conservação do meio ambiente?				
	<b>SUBTOTAL</b>				

Recursos Humanos/Grupo Administração/Dimensão Gestão		S I M	N Ã O	N / A
ARH.1	A instituição atende as normas relativas a saúde e segurança dos colaboradores internos e externos?			
ARH.2	As normas de segurança e meio ambiente são rigorosamente respeitadas pelos funcionários?			
ARH.3	Há possibilidade dos funcionários sugerirem melhorias?			
ARH.4	Os gestores tem consciência dos impactos ambientais causados pelas atividades da instituição?			
ARH.5	Os gestores tem consciência das ações realizadas para amenizar os impactos ambientais?			
ARH.6	O corpo gerencial se apresenta efetivamente comprometido com a gestão ambiental?			
ARH.7	A mão de obra empregada é altamente especializada?			
ARH.8	A criatividade é um dos pontos fortes da organização e de seus colaboradores?			
ARH.9	Existe uma política de valorização do capital intelectual?			
ARH.10	A instituição possui uma política de capacitação na área de gestão de resíduos?			
ARH.11	A instituição possui uma política de capacitação na área de gestão sócioambiental?			
ARH.12	É realizada avaliação de desempenho para todos os seus colaboradores (professores e técnicos administrativos)?			
ARH.13	É realizado acompanhamento do processo após curso de qualificação?			
ARH.14	A instituição promove ações de conscientização do meio ambiente junto aos colaboradores?			
ARH.15	Todos os colaboradores se envolvem no programa de qualidade ambiental?			
ARH.16	A instituição possui planos de carreira para todos os seus colaboradores (professores e técnicos-administrativos)?			
ARH.17	Existem políticas de pessoal que assegurem carreiras do corpo docente e corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho?			
ARH.18	O Gestor possui um bom relacionamento com os colaboradores?			
ARH.19	A instituição oferece atividades de ginástica laboral ou atividades semelhantes aos servidores e estagiários?			
ARH.20	A instituição possui preocupação com a ergonomia de mobiliário e equipamentos de uso dos servidores e estagiários?			
ARH.21	A instituição possui Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA)?			
ARH.22	A instituição possui controle da jornada de trabalho?			
ARH.23	A instituição possui grupo especializado/capacitado para apoio a neuroses (antitabagismo, alcoolismo, drogas e neuroses diversas)?			
ARH.24	Os ambientes da instituição, especialmente os de trabalho, são salubres?			
ARH.25	A instituição possui programa de saúde ocupacional?			

ARH.2 6	A instituição possui programa de orientação nutricional destinado aos servidores?			
ARH.2 7	A instituição incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores por meio da autonomia das atividades a serem desenvolvidas?			
ARH.2 8	A instituição incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores por meio do aproveitamento das habilidades individuais e coletivas?			
ARH.2 9	A instituição incentiva o desenvolvimento e capacitação de seus servidores por meio da percepção do significado do trabalho individual e coletivo?			
ARH.3 0	A instituição incentiva e promove a integração social interna e externa, através da ausência de preconceitos e do respeito à diversidade?			
ARH.3 1	A instituição incentiva e promove a integração social interna por meio da integração de servidores em áreas comuns e eventos de finalidade integrativa?			
ARH.3 2	A instituição incentiva e promove a integração social interna por meio do senso comunitário?			
ARH.3 3	A instituição incentiva e promove a integração social interna por meio da promoção dos relacionamentos interpessoais?			
ARH.3 4	A instituição incentiva e respeita a liberdade de expressão?			
ARH.3 5	A instituição incentiva e respeita a privacidade pessoal?			
ARH.3 6	A instituição incentiva e respeita o tratamento impessoal?			
	<b>SUBTOTAL</b>			
<b>Responsabilidade Socioambiental/Grupo Administração/Dimensão Gestão</b>		<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
		<b>I</b>	<b>Ã</b>	<b>/</b>
		<b>M</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
ARS.1	Observa-se a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural?			
ARS.2	Percebe-se coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais da instituição?			
ARS.3	Existe intensidade nas relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho?			
ARS.4	Relações da IES com a sociedade: Existem diretrizes e ações institucionais de inclusão social, adequadamente implantadas e com acompanhamento?			
ARS.5	Relações da IES com a sociedade: existem ações de defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, adequadamente implantadas e acompanhadas?			
ARS.6	A instituição é ré em alguma ação judicial referente à poluição ambiental, acidentes ambientais e/ou indenizações trabalhistas decorrentes?			
ARS.7	Ocorreram acidentes ou incidentes ambientais no passado?			
ARS.8	A eficiência de utilização de insumos e matérias primas é relativamente observada?			
ARS.9	A instituição já obteve benefícios, premiação e/ou reconhecimento pela sua atuação na conscientização ambiental?			
ARS.10	A instituição possui um Sistema de gestão Ambiental?			



	relativas ao meio ambiente?			
APE.7	Existem ações previstas no Planejamento Estratégico institucional vigente direcionadas a valorização das pessoas da organização.			
APE.8	A instituição possui plano diretor?			
APE.9	Nos projetos e obras são considerados itens como: conforto ergonômico, acessibilidade, eficiência da ventilação e iluminação natural?			
APE.10	Existe planejamento para a otimização e melhor aproveitamento do espaço físico de toda a instituição?			
APE.11	<b>A responsabilidade por questões ambientais é de um único setor?</b>			
APE.12	A direção da instituição é envolvida e comprometida com a gestão da qualidade ambiental?			
APE.13	Todos os setores da instituição estão envolvidos no programa de qualidade ambiental?			
APE.14	A instituição possui uma coordenadoria de gestão ambiental?			
APE.15	Há controle de projetos e pesquisas da qualidade ambiental na instituição?			
	<b>SUBTOTAL</b>			
	<b>Contabilidade/Grupo Administração/Dimensão Gestão</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
		<b>I</b>	<b>Ã</b>	<b>/</b>
		<b>M</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
AC.1	Existe sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.			
AC.2	Existe adequação entre a proposta de desenvolvimento da IES e o orçamento previsto, com controle das despesas efetivas, despesas correntes, de capital e de investimento?			
AC.3	Existem políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão para a aquisição de equipamentos e de expansão e/ou conservação do espaço físico).			
AC.4	Existe alguma forma de controle dos investimentos e despesas realizados na proteção ambiental?			
AC.5	A instituição tem auferido receitas relativas à valorização do meio ambiente?			
AC.6	A instituição possui receita não-operacional (fontes de financiamento de órgãos governamentais e não governamentais)?			
AC.7	Existem recursos para controle, preservação, proteção ambiental e perda acelerada decorrente de exposição de bens à poluição?			
AC.8	O consumo de recursos para controle, preservação, proteção ambiental e perda acelerada decorrente de exposição de bens à poluição tem se mantido constante?			
AC.9	<b>A instituição paga multas e indenizações por acidentes ambientais; perdas por exposição de pessoas e bens à poluição?</b>			
AC.10	<b>A instituição possui gastos com divulgação na área ambiental?</b>			
AC.11	A instituição possui economia de energia elétrica?			
AC.12	A instituição possui economia no consumo de água?			
AC.13	A instituição possui economia de insumos e/ou matérias primas?			
AC.14	A instituição possui economia de gastos com pessoal? (saúde, improdutividade, absenteísmo, etc).			
	<b>SUBTOTAL</b>			

<b>Auditoria e Governança/Grupo Administração/Dimensão Gestão</b>		<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
		<b>M</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
AAG.1	Existe na instituição órgão próprio para discussão, sugestões ou encaminhamentos relativos ao meio ambiente?			
AAG.2	Existe a representatividade nos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios?			
AAG.3	Existe coerência das ações de comunicação com a sociedade e com as políticas constantes dos documentos oficiais da instituição?			
AAG.4	Os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES?			
AAG.5	A Ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequada, e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas.			
AAG.6	Há coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais?			
AAG.7	Há reformulação do plano de auditoria a partir do controle dessas punições?			
AAG.8	São feitas auditorias ambientais?			
AAG.9	Foi feita pelo menos 01 auditoria por ano?			
AAG.10	Foram necessárias ações emergenciais como medida punitiva?			
AAG.11	A comunidade é envolvida no processo de qualidade ambiental da instituição?			
AAG.12	Há acompanhamento dos serviços prestados?			
AAG.13	É definida claramente a cadeia de tomada de decisões e de responsabilidade com a qualidade ambiental?			
<b>SUBTOTAL</b>				
<b>Grupo Ensino/Dimensão Prestação de Serviço</b>		<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
		<b>M</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
E.1	Há promoção da educação ambiental na instituição?			
E.2	A sustentabilidade é tratada nos currículos dos cursos de forma interdisciplinar?			
E.3	O corpo docente é preparado e capacitado para inserir a temática sustentabilidade no desenvolvimento de suas aulas?			
E.4	A instituição promove a educação ambiental ao corpo discente em todos os níveis de ensino?			
<b>SUBTOTAL</b>				

Grupo Pesquisa/Dimensão Prestação de Serviço		S I M	N Ã O	N /	N A
P.1	Há grupos de pesquisa focados na temática sustentabilidade?				
P.2	O corpo de pesquisadores possui formação e capacitação para incluir a sustentabilidade como elemento interdisciplinar no desenvolvimento de suas pesquisas?				
P.3	A instituição desenvolve pesquisas incluindo a sustentabilidade e a promoção do desenvolvimento sustentável como elemento de investigação?				
P.4	A instituição apoia e incentiva a participação discente no desenvolvimento de pesquisas incluindo a sustentabilidade e a promoção do desenvolvimento sustentável como elemento de investigação?				
<b>SUBTOTAL</b>					
Extensão/Dimensão Prestação de Serviço		S I M	N Ã O	N /	N A
EX.1	O corpo docente está preparado para o desenvolvimento de atividades de extensão que contemplem a sustentabilidade como elemento de atuação em favor do desenvolvimento sustentável?				
EX.2	A instituição promove atividades de extensão que contemplem a sustentabilidade como elemento de atuação em favor do desenvolvimento sustentável?				
EX.3	A instituição apoia e incentiva atividades de extensão que contemplem a sustentabilidade como elemento de atuação em favor do desenvolvimento sustentável?				
EX.4	A instituição incentiva a participação discente em atividades de extensão que contemplem a sustentabilidade como elemento de atuação em favor do desenvolvimento sustentável?				
<b>SUBTOTAL</b>					