

GOVERNANÇA AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE COMO VALOR – UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

**ENVIRONMENTAL GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY AS A VALUE – A CASE STUDY IN A
PUBLIC UNIVERSITY**

**GOBERNANZA AMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD COMO VALOR – UN ESTUDIO DE CASO EN
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Filipe Cesar Alves – Universidade Federal de Uberlândia

Jaluza Maria Lima Silva Borsatto – Universidade Federal de Uberlândia

RESUMO

Este trabalho analisa como a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia contribui para a incorporação da sustentabilidade como valor organizacional, bem como identificar se os valores são reconhecidos e incorporados pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação. O estudo parte do reconhecimento de que a sustentabilidade deve estar incorporada à cultura institucional para além de diretrizes formais. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem mista e caráter descritivo, que combinou análise documental de normativas institucionais e aplicação de questionários aos servidores. Os resultados evidenciaram que a universidade dispõe de bases institucionais relevantes para a promoção da sustentabilidade, sinalizando compromisso formal com a temática. Observou-se alinhamento entre os valores percebidos e aqueles tradicionalmente associados à missão universitária, mas menor reconhecimento dos valores ambientalmente desejáveis no cotidiano organizacional. Constatou-se que, embora a governança ambiental fomente princípios sustentáveis, a incorporação da sustentabilidade como valor organizacional ainda está em consolidação.

Palavras-chave: instituições de ensino superior; governança ambiental; sustentabilidade; valores organizacionais.

ABSTRACT

This study analyzes how the environmental governance of the Universidade Federal de Uberlândia contributes to the incorporation of sustainability as an organizational value, as well as identifies if the values are recognized and integrated by Técnico-Administrativos em Educação staff. The research is grounded in the understanding that sustainability must be embedded in institutional culture beyond formal guidelines. It is an applied study with a mixed-methods and descriptive design, combining documentary analysis of institutional regulations with the administration of questionnaires to staff members. The findings indicate that the university has relevant institutional foundations for promoting sustainability, signaling a formal commitment to the theme. Alignment was observed between the values perceived by staff and those traditionally associated with the university mission; however, environmentally desirable values were less recognized in everyday organizational practices. The results further demonstrate that although environmental governance fosters sustainable principles, the incorporation of sustainability as an organizational value remains in a consolidation phase.

Keywords: higher education institutions; environmental governance; sustainability; organizational values.

RESUMEN

Este trabajo analiza cómo la gobernanza ambiental de la Universidade Federal de Uberlândia contribuye a la incorporación de la sostenibilidad como valor organizacional, así como identificar si los valores son reconocidos e incorporados por los servidores Técnico-Administrativos em Educação. El estudio parte del reconocimiento de que la sostenibilidad debe estar incorporada a la cultura institucional más allá de las directrices formales. Se trata de una investigación aplicada, de enfoque mixto y carácter descriptivo, que combinó el análisis documental de normativas institucionales y la aplicación de cuestionarios a los servidores. Los resultados evidenciaron que la universidad

dispone de bases institucionales relevantes para la promoción de la sostenibilidad, señalando un compromiso formal con la temática. Se observó alineación entre los valores percibidos y aquellos tradicionalmente asociados a la misión universitaria, pero un menor reconocimiento de los valores ambientalmente deseables en el cotidiano organizacional. Se constató que, aunque la gobernanza ambiental fomenta principios sostenibles, la incorporación de la sostenibilidad como valor organizacional aún se encuentra en proceso de consolidación.

Palabras clave: instituciones de educación superior; gobernanza ambiental; sostenibilidad; valores organizacionales.

1. Introdução

A sustentabilidade ambiental consolidou-se, nas últimas décadas, como um problema público de elevada complexidade, marcado pela interdependência entre crises climáticas, perda de biodiversidade, instabilidade econômica e tensões geopolíticas (Rohrich & Takahashi, 2019). Apesar da ampliação da agenda internacional em torno dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os avanços permanecem desiguais e, em muitos contextos, insuficientes. No Brasil, relatórios recentes indicam retrocessos e estagnações significativas no cumprimento das metas da Agenda 2030, revelando fragilidades estruturais na implementação de políticas públicas ambientais e na coordenação institucional necessária à transição sustentável (Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030, 2024).

Nesse cenário, a governança ambiental emerge como dimensão estratégica da ação pública. Mais do que um conjunto de normas ou instrumentos regulatórios, trata-se de um arranjo institucional que articula Estado, mercado e sociedade civil na gestão de recursos naturais e bens comuns, operando em múltiplas escalas decisórias (Matarazzo, Quintão & Serva, 2021). No caso brasileiro, embora o arcabouço jurídico seja frequentemente reconhecido como avançado, a efetividade das políticas ambientais tem sido comprometida por limitações institucionais, disputas políticas e pela recorrente priorização do crescimento econômico de curto prazo em detrimento da sustentabilidade socioambiental (Vargas, 2021). Tal contexto evidencia que a existência formal de estruturas normativas não assegura, por si só, resultados substantivos em termos de transformação institucional.

A discussão sobre efetividade torna-se particularmente relevante quando deslocada para o interior das organizações públicas, onde políticas e diretrizes ambientais são operacionalizadas. Nesse nível, a sustentabilidade depende não apenas de instrumentos formais, mas da incorporação de valores capazes de orientar decisões, comportamentos e rotinas administrativas. A literatura sobre cultura organizacional destaca que valores compartilhados estruturam percepções sobre o que é legítimo e prioritário na organização, influenciando diretamente práticas institucionais e padrões de engajamento (Freitas, 2009; Schein, 2022). Quando há desalinhamento entre valores declarados e práticas efetivas, tende-se a produzir descrédito institucional e resistência às mudanças (Andrade & Vasconcelos, 2020).

Apesar do crescimento da literatura sobre sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IES) e sua relação com os ODS (Borsatto et al., 2024; Leal Filho et al., 2021; Geng & Huang, 2022), ainda são escassos estudos empíricos que investiguem como a governança ambiental influencia a internalização da sustentabilidade como valor organizacional entre trabalhadores do setor público brasileiro. Pesquisas anteriores indicam que, mesmo quando políticas socioambientais estão formalmente instituídas, a sustentabilidade nem sempre se consolida como pressuposto básico da cultura organizacional (Oliveira, 2007; Barroso, 2015). Essa lacuna aponta para a necessidade de análises que articulem governança ambiental, cultura organizacional e percepção dos servidores públicos, examinando não apenas o plano normativo, mas também sua tradução simbólica e prática.

Essa lacuna é particularmente relevante no contexto das instituições públicas, nas quais a criação de estruturas formais de governança ambiental nem sempre se traduz em mudanças efetivas nas práticas organizacionais (SCHEIN, 2022). Nesse sentido, compreender como os servidores percebem e reconhecem os valores associados à sustentabilidade torna-se elemento importante para avaliar a efetividade institucional da governança ambiental.

É nesse quadro que se insere o presente estudo, cujo campo empírico é a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), fundação pública vinculada ao Ministério da Educação. A instituição apresenta reconhecimento externo por iniciativas relacionadas à sustentabilidade, destacando-se em rankings internacionais como o QS World University Rankings e o THE Impact Ranking (ComunicaUFU, 2023; 2024). Ademais, integra programas federais como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e o projeto Salas Verdes (Brasil, 2020; 2023), sinalizando adesão formal a diretrizes de responsabilidade socioambiental.

Todavia, reconhecimento externo e adesão normativa não garantem, por si sós, a internalização da sustentabilidade como valor organizacional. A efetividade da governança ambiental depende de sua incorporação nas práticas, percepções e rotinas institucionais, especialmente entre os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), que desempenham funções estratégicas na operacionalização das políticas institucionais. Ao atuarem na mediação entre diretrizes formais e práticas administrativas cotidianas, esses servidores ocupam posição central na consolidação, ou não, de valores institucionais.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar de que forma a governança ambiental da UFU contribui para a consolidação da sustentabilidade como valor organizacional, identificando simultaneamente os valores reconhecidos e incorporados pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Especificamente, busca-se: (i) mapear práticas e políticas de governança ambiental adotadas pela instituição; (ii) examinar a percepção dos servidores sobre a integração da sustentabilidade à cultura organizacional; e (iii) avaliar a correspondência entre valores formalmente promovidos e valores efetivamente reconhecidos no cotidiano institucional.

Para responder a essa problemática, adotou-se um estudo de caso único, de natureza aplicada, abordagem mista e caráter descritivo. A investigação combinou análise documental de normativas institucionais, incluindo Estatuto, Regimento Geral, Política Ambiental da UFU, Plano de Desenvolvimento de Pessoas da instituição e Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão da UFU, com a aplicação de questionário aos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFU, permitindo a comparação entre valores formalmente declarados e valores percebidos no cotidiano organizacional. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo, organizados a partir de categorias analíticas previamente definidas sobre governança ambiental e valores organizacionais.

A relevância teórica do estudo reside em contribuir para o avanço das discussões sobre governança ambiental e valores organizacionais no setor público, ao deslocar o foco da análise exclusivamente normativa para a dimensão cultural e simbólica da institucionalização da sustentabilidade. No plano prático, os resultados podem subsidiar o aperfeiçoamento de políticas institucionais voltadas à sustentabilidade em instituições públicas de ensino superior. No âmbito social, a investigação dialoga diretamente com o ODS 16 (instituições eficazes e responsáveis) e com o ODS 4 (educação para o desenvolvimento sustentável), ao examinar a consolidação institucional de valores sustentáveis no contexto universitário.

Além desta introdução, o artigo apresenta, na segunda seção, o referencial teórico que articula governança ambiental e valores organizacionais no setor público; na terceira, os procedimentos metodológicos adotados; na quarta, a descrição e discussão dos resultados empíricos; e, por fim, as considerações finais.

2. Governança ambiental como arranjo institucional e processo político

A governança ambiental pode ser compreendida como o conjunto de normas, estruturas institucionais e processos decisórios pelos quais instituições públicas organizam, regulam e implementam ações relativas ao meio ambiente e ao uso sustentável dos recursos naturais (Câmara, 2013). Essa definição ressalta três dimensões fundamentais: a existência de regras formais e informais; a configuração de estruturas organizacionais responsáveis pela tomada de decisão; e os processos por meio dos quais decisões são formuladas, negociadas e executadas.

Diferentemente de abordagens tradicionais centradas exclusivamente na atuação estatal, a governança ambiental envolve múltiplos atores, Estado, sociedade civil e setor privado, operando em diferentes escalas e interagindo por meio de arranjos institucionais complexos (Matarazzo, Quintão & Serva, 2021). Trata-se, portanto, de um campo relacional, marcado por interdependência, negociação e disputa. A governança não elimina conflitos; ao contrário, reconhece-os como parte constitutiva dos processos decisórios ambientais.

Abe et al. (2016) argumentam que compreender a governança ambiental exige examinar como decisões são tomadas, por quem e com base em quais critérios. A existência de estruturas normativas não garante resultados sustentáveis. É necessário avaliar sua capacidade de orientar comportamentos e produzir efeitos concretos. Morrison et al. (2019) reforçam que arranjos policêntricos frequentemente mantêm assimetrias de poder, influenciando agendas e prioridades institucionais.

No contexto brasileiro, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu a proteção ambiental como direito fundamental, inaugurando uma base normativa robusta. Posteriormente, marcos como a Política Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999), o Decreto nº 7.746/2012 e instrumentos como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e o Plano de Logística Sustentável (PLS) buscaram institucionalizar práticas sustentáveis no setor público (Brasil, 2012; Franco et al., 2017). Esses dispositivos formalizam compromissos e orientam a criação de ações de capacitação e estratégias para a racionalização de recursos.

Entretanto, conforme argumentam Adams et al. (2020), a trajetória da governança ambiental brasileira revela avanços normativos combinados com fragilidades na implementação. Limitações institucionais, disputas políticas e interesses econômicos imediatistas comprometem a efetividade das políticas ambientais. Vargas (2021) destaca que a governança ambiental exige não apenas legislação sólida, mas capacidade estatal, monitoramento contínuo e participação ativa da sociedade.

No setor público, a governança é concebida como sistema de princípios e mecanismos voltados à geração de valor público, orientados por integridade, prestação de contas, transparência e capacidade de resposta (Brasil, 2017). A governança ambiental pode ser entendida como dimensão específica dessa arquitetura institucional, incorporando critérios socioambientais aos processos decisórios organizacionais.

Todavia, Matarazzo et al. (2021) alertam que a ampliação do conceito de governança ambiental trouxe riscos de instrumentalização e esvaziamento político. A adoção de estruturas participativas ou de relatórios ambientais pode assumir caráter meramente formal, sem transformação substantiva das práticas institucionais. Nesse sentido, a governança ambiental deve ser analisada não apenas como arranjo estrutural, mas como prática social situada, permeada por relações de poder e disputas simbólicas.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), a governança ambiental assume papel estratégico. Essas organizações atuam como produtoras de conhecimento, formadoras de profissionais e influenciadoras de políticas públicas (Bizerril, Rosa & Carvalho, 2018). Além disso, operam estruturas administrativas complexas, gerenciando recursos, contratos, infraestrutura e serviços. Sua governança ambiental envolve tanto a dimensão acadêmica (ensino, pesquisa e extensão) quanto a administrativa (gestão de resíduos, consumo energético, compras públicas sustentáveis).

Estudos indicam que a efetividade da governança ambiental universitária depende da integração entre estruturas formais e participação da comunidade acadêmica (Maruyama, Monteiro & Trigo, 2022; Franco et al., 2017). Contudo, muitas instituições enfrentam desafios relacionados à fragmentação organizacional, resistência cultural e ausência de monitoramento consistente. Tais desafios evidenciam que a governança ambiental não se esgota na criação de normas ou comitês, mas depende da internalização de valores que sustentem práticas coerentes.

3. Cultura organizacional e valores compartilhados

A cultura organizacional constitui um sistema de significados compartilhados que orienta percepções, decisões e comportamentos no interior das organizações (Freitas, 2009). Segundo Schein (2022), pode ser

analisada em três níveis: artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos inconscientes. Os valores ocupam posição central nesse modelo, pois funcionam como critérios declarados que orientam escolhas e justificam práticas.

Valores organizacionais são princípios que estruturam a identidade institucional e influenciam padrões de comportamento (Tamayo & Porto, 2008; Tamayo, 2022). Sua consolidação depende de processos de socialização, liderança e coerência entre discurso e prática. Quando há alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, observa-se maior comprometimento afetivo e engajamento (Andrade, 2021). Em contrapartida, desalinhamentos produzem descrédito e resistência (Andrade & Vasconcelos, 2020; Nunes, Tolfo & Garcia, 2018).

No setor público, valores institucionais também estão vinculados aos princípios constitucionais previstos no art. 37 da Constituição Federal, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Esses princípios estruturam expectativas sociais e conferem legitimidade à atuação administrativa (Fonseca, 2003). Entretanto, sua internalização depende da tradução desses princípios em práticas cotidianas.

No caso das Instituições de Ensino Superior públicas, Dias Sobrinho (2013) propõe compreender a universidade como bem público e direito social. Essa concepção atribui centralidade a valores como democracia, equidade, pertinência social, responsabilidade coletiva e compromisso com o bem comum. Tais valores transcendem a dimensão instrumental da educação e fundamentam a identidade institucional das universidades públicas.

Para Dias Sobrinho (2013), a universidade não pode ser reduzida a organização produtora de serviços educacionais; ela é espaço de formação ética, construção de cidadania e promoção de justiça social. Assim, valores como inclusão, participação democrática e relevância social do conhecimento constituem fundamentos normativos estruturantes. Esses valores formam o núcleo institucional da universidade pública, independentemente de agendas específicas, como a ambiental.

Entretanto, a incorporação da sustentabilidade exige ampliar esse núcleo tradicional de valores. A dimensão ambiental demanda integração entre responsabilidade social e responsabilidade ecológica, reconhecendo a interdependência entre sociedade e natureza. Essa ampliação implica tensionar culturas organizacionais historicamente orientadas por prioridades acadêmicas e administrativas não necessariamente ambientais (Dias Sobrinho, 2013).

A disseminação de valores ocorre por meio de práticas institucionais como liderança, treinamento, políticas de reconhecimento e comunicação interna (Almeida, Beuren & Monteiro, 2021; Cuenca & Tomei, 2022). Contudo, fatores como burocracia excessiva, fragmentação e ausência de incentivos dificultam a consolidação de novos valores (Nunes et al., 2018). Assim, a sustentabilidade, para tornar-se valor organizacional, deve ultrapassar o plano declaratório e integrar-se aos pressupostos básicos da cultura institucional.

A distinção entre valores formalmente declarados e valores efetivamente reconhecidos pelos membros da organização constitui um elemento central para a análise da cultura organizacional. Estudos indicam que valores inscritos em documentos institucionais nem sempre se traduzem em orientações efetivas do comportamento organizacional, podendo permanecer como referências normativas com baixa centralidade no cotidiano de trabalho (Nunes et al., 2018). Assim, a análise da correspondência entre valores declarados e valores percebidos permite avaliar o grau de incorporação de determinadas agendas organizacionais, como a sustentabilidade ambiental.

4. Sustentabilidade e valores ambientalmente desejáveis

A incorporação da sustentabilidade como valor organizacional pode ser analisada a partir da proposta de valores ambientalmente desejáveis apresentada por Bonotto (2008). Fundamentada no Tratado de Educação Global para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global, essa abordagem articula dimensões éticas, estéticas, culturais e participativas.

Entre esses valores destacam-se: valorização da vida em sua totalidade; reconhecimento da biodiversidade; respeito à diversidade cultural; valorização de diferentes formas de conhecimento; participação

democrática; responsabilidade coletiva; solidariedade; cooperação; e valorização estética da natureza (Bonotto, 2008). Esses valores ampliam a compreensão da sustentabilidade, deslocando-a de perspectiva meramente técnico-instrumental para dimensão formativa e política.

Bonotto (2008) argumenta que tais valores não podem ser tratados como preferências individuais relativas, pois questões ambientais envolvem a sobrevivência coletiva e a continuidade da vida no planeta. Portanto, instituições educacionais devem assumir posicionamento explícito na promoção desses valores, integrando-os à formação acadêmica e à gestão institucional. A incorporação desses valores no contexto universitário implica reconhecer que a governança ambiental não se restringe a mecanismos de controle ou eficiência administrativa. Ela envolve construção de sentidos compartilhados que redefinem a relação entre instituição, sociedade e natureza.

Barboza et al. (2022) contribuem para essa análise ao propor três grupos analíticos de valores: valores básicos, associados à estabilidade organizacional; valores de transição, vinculados à inovação e mudança; e valores relacionados a um estado futuro de maturidade institucional. Essa tipologia permite compreender a sustentabilidade como processo gradual de institucionalização, no qual valores ambientalmente desejáveis podem emergir inicialmente como complementares e, posteriormente, consolidar-se como estruturantes.

Entretanto, a literatura também alerta para o risco do “greenwashing”, caracterizado pela adoção simbólica de práticas ambientais sem transformação efetiva (Mohamed, Noor & Sing, 2019). Rankings, relatórios e certificações podem coexistir com culturas organizacionais pouco comprometidas com valores ambientais. Assim, a análise da sustentabilidade como valor organizacional exige examinar a correspondência entre estruturas formais de governança e percepção dos membros da instituição.

Com base em Câmara (2013), a governança ambiental é analisada como arranjo institucional composto por normas, estruturas e processos decisórios. A partir de Dias Sobrinho (2013), os valores institucionais da universidade pública são compreendidos como fundamentos ético-políticos orientados ao bem comum. Com Bonotto (2008), incorporam-se valores ambientalmente desejáveis como referencial normativo para avaliar a ampliação da cultura institucional em direção à sustentabilidade.

Portanto, o referencial teórico sustenta a análise empírica ao possibilitar a identificação de convergências e distanciamentos entre estruturas formais de governança ambiental e valores reconhecidos pelos servidores. A sustentabilidade, nesse enquadramento, não é tratada como atributo meramente normativo, mas como processo cultural em consolidação, dependente da coerência entre discurso institucional e práticas organizacionais.

5. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único (Yin, 2015), de natureza aplicada, com abordagem mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas. Trata-se de investigação descritiva (Gil, 2024), voltada à caracterização sistemática do fenômeno analisado, sem pretensão explicativa ou interpretativa aprofundada acerca dos significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos.

A unidade de análise foi a Universidade Federal de Uberlândia, fundação pública vinculada à Administração Federal Indireta. O foco recaiu sobre sua governança ambiental institucional e sobre a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação quanto à sustentabilidade como valor organizacional. A escolha da UFU fundamentou-se em seu compromisso formal com a sustentabilidade, evidenciado em documentos estratégicos e normativos que estruturam sua atuação institucional.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas estratégias complementares, conforme sugerido por Tamayo (2007): análise documental e levantamento de percepção dos trabalhadores. A análise documental contemplou os principais instrumentos normativos e estratégicos da instituição, Estatuto, Regimento Geral, Política Ambiental da UFU, Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (2022–2027), Plano de Desenvolvimento de Pessoas (2025), além de informações disponíveis no portal institucional, especialmente na página da Diretoria de Sustentabilidade.

O exame desses documentos seguiu os procedimentos da análise de conteúdo (Bardin, 2016), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As unidades de registro corresponderam a palavras, expressões, frases ou parágrafos que mencionassem explicitamente valores institucionais ou elementos relacionados à governança ambiental.

No que se refere aos valores institucionais, foram inicialmente identificadas 61 ocorrências nos documentos normativos centrais (Estatuto, Regimento Geral e Política Ambiental). Após a eliminação de repetições lexicais e semânticas, os valores foram agrupados com base em critérios de proximidade conceitual. A categorização foi orientada pelos referenciais de Dias Sobrinho (2013), Bonotto (2008) e Schein (2022), resultando na organização dos valores em dois grandes grupos analíticos: (i) valores esperados de uma instituição pública de ensino superior, como igualdade de oportunidades, diversidade e liberdade intelectual, excelência educacional, compromisso com o desenvolvimento e direitos humanos, integração acadêmica e social, ética e cooperação, e (ii) valores ambientalmente desejáveis, incluindo sustentabilidade ambiental, responsabilidade ambiental, participação democrática nas decisões ambientais, transparência na gestão ambiental, planejamento e precaução ambientais e gestão ambiental sistêmica.

Quanto à governança ambiental, a análise documental foi orientada pela definição de Câmara (2013), segundo o qual corresponde ao conjunto de normas, estruturas institucionais e processos decisórios voltados à gestão ambiental. Com base nessa concepção, foram estabelecidas seis subcategorias analíticas: normas de governança ambiental; estruturas institucionais; processos decisórios; ações e iniciativas ambientais; instrumentos de planejamento e gestão ambiental; e mecanismos de participação e integração institucional. As ocorrências identificadas foram registradas e classificadas conforme essas subcategorias, permitindo mapear a configuração formal da governança ambiental na instituição.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na aplicação de questionário eletrônico anônimo aos TAEs em exercício na UFU. A instituição conta com 2.838 servidores nessa carreira, distribuídos em cinco níveis de classificação (Brasil, 2005). A amostragem foi por intencionalidade (Gil, 2024), buscando diversidade de perfis quanto a gênero, idade, formação e cargo, sem pretensão de representatividade estatística.

A escolha dos servidores Técnico-Administrativos em Educação como participantes da pesquisa fundamenta-se no papel que esses profissionais desempenham na operacionalização das políticas institucionais, visto que os TAEs atuam diretamente nos processos administrativos e na implementação cotidiana das diretrizes organizacionais, ocupando posição estratégica na mediação entre normas institucionais e práticas administrativas.

O instrumento foi estruturado em quatro blocos: (i) perguntas fechadas para caracterização do perfil do participante; (ii) pergunta aberta para indicação espontânea dos cinco valores organizacionais considerados mais predominantes no cotidiano; (iii) pergunta de hierarquização dos valores institucionais previamente identificados na análise documental; e (iv) pergunta fechada sobre conhecimento de práticas e políticas de sustentabilidade ambiental.

Os dados qualitativos provenientes da análise documental e das respostas abertas foram examinados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016), com categorização temática orientada pelas categorias analíticas previamente definidas. As respostas relativas à hierarquização dos valores institucionais foram tratadas por estatística descritiva, mediante cálculo de média ponderada (Sharpe, De Veaux & Velleman, 2011), com atribuição de pesos decrescentes conforme a ordem de prioridade indicada. Já as respostas referentes ao conhecimento de práticas e políticas ambientais foram analisadas por meio de frequências e percentuais.

Por fim, realizou-se análise comparativa entre os resultados documentais e as percepções dos servidores, com o objetivo de avaliar a correspondência entre os valores formalmente promovidos pela instituição e aqueles reconhecidos e incorporados na prática cotidiana, à luz das categorias de valores e dos elementos constitutivos da governança ambiental.

Como limitações metodológicas, destaca-se que, por se tratar de estudo de caso único, os resultados não são generalizáveis a outras instituições ou segmentos da universidade. A amostragem por intencionalidade não

assegura representatividade estatística, e a percepção dos valores organizacionais pode ser influenciada por fatores individuais e contextuais (Tamayo, 2022).

6. Resultados e Análise

6.1 Governança ambiental formal da UFU

A análise dos documentos institucionais evidencia que a governança ambiental da UFU se encontra formalmente estruturada a partir de um conjunto articulado de normas, instâncias organizacionais, processos decisórios, instrumentos de planejamento e ações institucionais. Essa configuração aproxima-se da concepção de governança ambiental como arranjo composto por normas, estruturas e processos decisórios voltados à regulação e implementação de ações ambientais (Câmara, 2013), segundo o Quadro 1.

Quadro 1 - Políticas e práticas de governança ambiental identificadas em documentos institucionais e site da UFU, organizadas por categorias analíticas

Subcategorias	Trecho do documento	Fonte
1. Normas de governança ambiental	A presente Resolução regulamenta a Política Ambiental da Universidade...	Política Ambiental
	A Política Ambiental da UFU é um conjunto de princípios e diretrizes...	Política Ambiental
	Os programas de gestão ambiental devem estabelecer, no mínimo: diagnóstico, levantamento de requisitos legais, planejamento...	Política Ambiental da UFU
2. Estruturas institucionais de governança ambiental	A implementação da presente Política Ambiental é supervisionada por uma Comissão Institucional de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA).	Política Ambiental da UFU
	A CIGEA, nomeada pelo Reitor (...) tem os seguintes membros titulares...	Política Ambiental
	Comissão Institucional de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA)	Site da UFU
	Comitê Gestor dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CGODS)	Site da UFU
3. Processos e decisões de governança ambiental	Diretoria de Sustentabilidade	Site da UFU
	Compete ao Conselho Universitário aprovar os programas de gestão e educação ambiental.	Política Ambiental da UFU
4. Ações e iniciativas ambientais institucionais	Conhecer procedimentos de segurança em laboratórios e gestão de resíduos	PDP
	Formar cidadãos críticos comprometidos com a ética, a democracia, a sustentabilidade e a transformação social.	PIDE
	Ampliar, adequar e gerir o uso e a ocupação sustentável do espaço físico.	PIDE
	Ações de fomento à pesquisa e inovação sustentáveis	Site da UFU
	Ações para a diminuição do consumo de copos descartáveis	Site da UFU
	Ações para a diminuição do consumo de papel	Site da UFU
	Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)	Site da UFU
	Alinhamento de práticas institucionais aos Objetivos de Desenvolvimento	Site da UFU
	Coleta Seletiva Solidária	Site da UFU
	Descarte ambientalmente adequado de resíduos	Site da UFU
	Projeto de Eficiência Energética da UFU	Site da UFU
	Sala Verde	Site da UFU
	Sistemas para evitar o desperdício de água	Site da UFU
	Utilização sustentável dos recursos ambientais (...) economia de água, conservação de energia, mobilidade sustentável...	Política Ambiental da UFU
5. Instrumentos de planejamento e gestão ambiental	Prevenção, minimização, valorização e tratamento dos resíduos gerados...	Política Ambiental
	Painel de Sustentabilidade da UFU	Site da UFU
	Planejar ações de gestão ambiental, estabelecendo objetivos de longo, médio e curto prazos...	Política Ambiental da UFU
	Realizando monitoramentos e auditorias internas periódicas.	Política Ambiental

6. Mecanismos de participação e integração institucional	As relações institucionais com a comunidade se dão por meio de interações da Reitoria com diversos órgãos da sociedade (...) convênios com a Prefeitura Municipal de Uberlândia.	PIDE
	Empresas privadas de pequeno, médio e grande porte (...) e empresas públicas são parceiras frequentes.	PIDE
	Outro instrumento fundamental de interação com a sociedade em geral é a Diretoria de Comunicação Social – DIRCO.	PIDE
	Consolidar o processo institucional de internacionalização (...) convênios e atos da UFU para o processo de internacionalização e interinstitucionalização.	PDP
	Criar mecanismos de participação da comunidade interna e externa...	Política Ambiental
	A CIGEA poderá contar com representantes de instituições ou órgãos públicos ou privados vinculados à área de sua atuação.	Política Ambiental da UFU

Nota. Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025) e em Câmara (2013).

No plano normativo, a Política Ambiental da UFU constitui o principal marco regulatório, estabelecendo princípios, diretrizes e objetivos voltados ao uso sustentável dos recursos, à prevenção de impactos ambientais e à promoção da sustentabilidade institucional. A existência de dispositivos específicos, como a previsão de programas de gestão ambiental com diagnóstico, planejamento e monitoramento, indica que a sustentabilidade está formalmente incorporada ao arcabouço regulatório da universidade.

Do ponto de vista estrutural, a presença da Comissão Institucional de Gestão e Educação Ambiental (CIGEA), do Comitê Gestor dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (CGODS) e da Diretoria de Sustentabilidade revela a institucionalização da temática ambiental em instâncias específicas da estrutura organizacional. A vinculação dessas instâncias a processos decisórios formais, como a competência do Conselho Universitário para aprovar programas ambientais, sugere que a sustentabilidade não se encontra apenas no plano discursivo, mas integrada ao fluxo deliberativo da instituição.

As ações e iniciativas identificadas abrangem gestão de resíduos, eficiência energética, uso racional da água, redução de consumo de papel e copos descartáveis, alinhamento aos ODS, pesquisa e inovação sustentáveis, entre outras. A diversidade dessas iniciativas demonstra que a sustentabilidade é tratada de maneira transversal, envolvendo dimensões administrativas, acadêmicas e operacionais.

Adicionalmente, instrumentos como planejamento ambiental com metas de curto, médio e longo prazos, monitoramentos periódicos e o Painel de Sustentabilidade indicam a existência de mecanismos de acompanhamento e avaliação. Por fim, os mecanismos de participação e integração institucional, como parcerias externas, previsão de participação comunitária e articulação interinstitucional, sugerem que a governança ambiental contempla dimensões de interação com a sociedade.

Sob a perspectiva analítica, esse conjunto de evidências indica que a UFU dispõe de um modelo de governança ambiental que combina mecanismos normativo-regulatórios e estratégias de caráter educativo e formativo, em linha com as tensões apontadas por Matarazzo et al. (2021) entre controle institucional e educação ambiental. A formalização parece robusta. No entanto, como destacam Schein (2022) e Maruyama et al. (2022), valores formalmente declarados não se convertem automaticamente em pressupostos básicos incorporados pela cultura organizacional. A avaliação dessa incorporação exige examinar a percepção dos servidores.

6.2 Valores organizacionais percebidos pelos servidores

O questionário contou com 143 respostas válidas de servidores Técnico-Administrativos em Educação, com perfil majoritariamente feminino, faixa etária concentrada entre 29 e 44 anos e elevado nível de escolaridade, sendo mais de 90% pós-graduados. A diversidade de cargos, abrangendo níveis B a E, e a predominância de servidores com mais de dez anos de atuação indicam experiência institucional consolidada entre os respondentes.

Esse perfil confere consistência às percepções analisadas, na medida em que reflete vivência prolongada na organização.

No conjunto das 143 respostas e 556 valores declarados, houve 10 menções relacionadas à sustentabilidade ambiental, indicando menor frequência em comparação aos valores mais recorrentes, demonstrando a baixa percepção de sustentabilidade como um valor organizacional, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 - Valores organizacionais declarados mais presentes no cotidiano pelos TAEs UFU.

Macro valor	Frequência
Ensino, pesquisa e extensão de qualidade	58
Diversidade	53
Ética	52
Compromisso Social	45
Respeito	40
Compromisso com o Serviço Público	36
Transparência	32
Democracia	29
Eficiência	28
Compromisso com a Educação Pública, Gratuita e de Qualidade	26
Valorização das Pessoas	25
Inovação	23
Legalidade	17
Cooperação	14
Acesso à Educação	13
Moralidade	12
Integridade	11
Sustentabilidade ambiental	10
Impessoalidade	9
Orientação Humanística	7
Igualdade	5
Isonomia	3
Outros valores citados	9

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

Esses resultados indicam que os servidores associam fortemente o cotidiano institucional a valores estruturantes da universidade pública, como qualidade acadêmica, relevância social e responsabilidade pública. Essa centralidade dialoga diretamente com a concepção de educação superior como bem público defendida por Dias Sobrinho (2013), na qual a universidade se organiza em torno da formação cidadã, da produção de conhecimento e do compromisso com o desenvolvimento social.

Em contraste, a sustentabilidade ambiental foi mencionada apenas 10 vezes, representando frequência significativamente inferior à dos valores associados à missão acadêmica e à função social da instituição. Embora presente, a sustentabilidade não figura entre os valores mais salientes na percepção cotidiana dos servidores, o que sugere a existência de um distanciamento entre a institucionalização normativa da sustentabilidade e sua incorporação como valor no cotidiano organizacional. A criação de estruturas institucionais, políticas formais e instrumentos de planejamento constitui condição necessária, mas não suficiente para a consolidação da sustentabilidade nas organizações (MARUYAMA et al., 2022). A internalização de valores organizacionais depende de processos mais amplos de socialização institucional, comunicação organizacional e aprendizagem coletiva, os quais tendem a ocorrer de forma gradual.

Esse resultado é consistente com achados anteriores (Oliveira, 2007; Barroso, 2015) que apontam que a presença formal da sustentabilidade em documentos institucionais não garante sua internalização cultural. À luz de Bonotto (2008), pode-se inferir que os valores ambientalmente desejáveis ainda ocupam posição periférica no

repertório simbólico cotidiano, quando comparados a valores historicamente consolidados no campo da educação superior.

Além disso, houve a presença de menções críticas, como burocracia, falta de critérios técnicos, ausência de planejamento e descontinuidade, que sugerem a percepção de fatores organizacionais que podem dificultar processos de consolidação de valores ambientais.

Na etapa de hierarquização dos valores previamente identificados nos documentos institucionais, ética e excelência educacional apresentaram as maiores médias ponderadas, seguidas por compromisso com o desenvolvimento humano e igualdade de oportunidades. Sustentabilidade ambiental e governança ambiental como valor posicionaram-se entre os últimos valores da lista, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Valores institucionais hierarquizados pelos servidores TAE da UFU

Valores institucionais	Média Ponderada
Ética	109,2
Excelência Educacional	107,3
Compromisso com o Desenvolvimento Humano	93,2
Igualdade de oportunidades	86,3
Integração Acadêmica e Social	78,5
Compromisso com o Desenvolvimento Nacional	75,8
Diversidade e Liberdade Intelectual	73,8
Sustentabilidade Ambiental	56,4
Governança Ambiental	54,5
Cooperação	51,5

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2025).

Esse resultado reforça o padrão observado na questão aberta: valores ligados à identidade acadêmica e à missão social da universidade apresentam maior centralidade simbólica do que aqueles explicitamente associados à sustentabilidade ambiental. Uma possível explicação para essa menor centralidade simbólica da sustentabilidade reside na própria tradição institucional das universidades públicas. Historicamente, valores relacionados à qualidade acadêmica, à função social da universidade e ao compromisso com a educação pública constituem o núcleo identitário dessas organizações (Dias Sobrinho, 2013). Nesse contexto, valores ambientais tendem a emergir inicialmente como agendas complementares, cuja consolidação depende de processos mais amplos de integração institucional.

Do ponto de vista teórico, essa posição inferior sugere que a sustentabilidade se encontra no nível dos valores formalmente compartilhados, mas ainda não foi incorporado pelos TAEs (Schein, 2022). Em termos de institucionalização, pode-se interpretar que o avanço normativo da governança ambiental ocorre em ritmo superior ao da incorporação cultural do valor sustentabilidade.

Quando questionados sobre o conhecimento de políticas e práticas ambientais específicas, os servidores reconheceram com maior frequência ações concretas e operacionais, como descarte adequado de resíduos, redução do consumo de papel e coleta seletiva solidária. Em contrapartida, instrumentos estruturantes da governança ambiental, como o Painel de Sustentabilidade, a Política Ambiental da UFU e o Plano de Logística Sustentável, apresentaram menor nível de reconhecimento. Além disso, 20 respondentes declararam não conhecer nenhuma das iniciativas listadas.

Esse padrão sugere que ações visíveis e tangíveis tendem a ser mais reconhecidas do que instrumentos normativos ou estratégicos. Tal evidência indica possível distanciamento entre o plano formal da governança e sua difusão comunicacional ou cultural entre os servidores.

Portanto, a comparação entre valores institucionais formalmente declarados e valores espontaneamente reconhecidos pelos servidores revela convergências significativas no que se refere aos valores estruturantes da

universidade pública, ética, qualidade acadêmica, compromisso social, diversidade e serviço público. Entretanto, observa-se distanciamento no caso dos valores ambientalmente desejáveis. Embora sustentabilidade ambiental e governança ambiental estejam formalmente integradas à estrutura institucional, sua centralidade nas percepções cotidianas é reduzida.

Esse descompasso é compatível com a literatura sobre incorporação de valores (Schein, 2022; Maruyama et al., 2022), segundo a qual a formalização normativa constitui condição necessária, mas não suficiente, para a consolidação cultural. A sustentabilidade aparece como valor emergente, ainda em processo de atribuição coletiva de sentido. Assim, os resultados indicam que a UFU dispõe de base normativa e estrutural consistente de governança ambiental, alinhada ao modelo proposto por Câmara (2013). Contudo, a sustentabilidade como valor organizacional parece não ter sido incorporada, como ocorre com valores historicamente consolidados no campo da educação superior pública, conforme argumenta Dias Sobrinho (2013).

7. Considerações Finais

Este estudo analisou de que maneira a governança ambiental da Universidade Federal de Uberlândia favorece a incorporação da sustentabilidade ambiental como valor organizacional, bem como identificou os valores efetivamente reconhecidos pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Para isso, mapeou-se a estrutura formal de governança ambiental da instituição, investigaram-se as percepções dos servidores e avaliou-se a correspondência entre valores institucionalmente promovidos e valores reconhecidos no cotidiano de trabalho.

A análise documental evidenciou que a UFU dispõe de base normativa e estratégica consistente na área ambiental. A existência de política ambiental própria, instrumentos de planejamento, instâncias organizacionais específicas e iniciativas voltadas à gestão sustentável indica que a sustentabilidade encontra-se formalmente integrada às diretrizes institucionais. Sob esse aspecto, a universidade apresenta fundamentos estruturados que favorecem a promoção da sustentabilidade como valor organizacional, revelando avanço no plano normativo da governança ambiental.

Entretanto, a análise das percepções dos servidores revelou dinâmica distinta. Os valores mais frequentemente mencionados concentram-se em princípios historicamente associados à identidade da universidade pública, como qualidade acadêmica, compromisso social, ética, respeito e serviço público. Embora a sustentabilidade ambiental seja reconhecida por parte dos participantes, sua menor recorrência nas menções espontâneas e sua posição inferior na hierarquização dos valores indicam que ainda não ocupa centralidade equivalente à de valores estruturantes da missão institucional.

A comparação entre o plano formal e o cotidiano organizacional permitiu identificar convergências importantes, sobretudo no reconhecimento de valores ligados à função social da universidade, e um distanciamento relativo quanto à sustentabilidade ambiental. Embora institucionalmente legitimada, sua incorporação cultural ainda se mostra em consolidação. Esse achado reforça a compreensão de que a formalização de valores constitui condição necessária, mas não suficiente para sua internalização organizacional, processo que depende de aprendizagem coletiva e atribuição de sentido no ambiente de trabalho, conforme argumenta Schein (2022).

Nesse contexto, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado. A pesquisa demonstrou que a governança ambiental da UFU atua como elemento estruturante para a consolidação da sustentabilidade, ao estabelecer diretrizes, instrumentos e referências institucionais que sustentam sua promoção. Contudo, os dados indicam que a sustentabilidade ambiental ainda não foi plenamente incorporada como valor organizacional pelos servidores TAEs, encontrando-se em processo gradual de institucionalização cultural.

No plano teórico, o estudo contribui para o debate sobre governança ambiental em instituições de ensino superior ao evidenciar a coexistência entre uma base institucional consolidada e uma visibilidade ainda moderada da sustentabilidade nas percepções dos trabalhadores. Tal constatação reforça a compreensão de que a construção de valores organizacionais é processo gradual, marcado por dinâmicas culturais próprias das organizações.

Sob o ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para o fortalecimento da sustentabilidade como valor organizacional. A literatura aponta que ações de formação e capacitação em sustentabilidade ambiental (Almeida et al., 2021; Ferreira et al., 2021), ampliação de espaços participativos e incentivo ao engajamento institucional (Bizerril et al., 2018) podem favorecer maior difusão do tema no cotidiano. Destaca-se também o papel das lideranças na promoção de práticas pró-sustentáveis (Srivastava et al., 2020) e a necessidade de processos avaliativos que incorporem reflexão crítica e participação ampliada, superando métricas exclusivamente gerenciais (Niedlich et al., 2020).

A pesquisa apresenta limitações decorrentes do estudo de caso único e da concentração em um segmento específico de servidores, o que recomenda cautela na generalização dos resultados. Além disso, o uso de questionário estruturado permitiu mapear percepções, mas não aprofundar os significados subjetivos atribuídos aos valores organizacionais. Estudos futuros podem ampliar a análise por meio de abordagens comparativas entre instituições de ensino superior, ou pela incorporação de métodos qualitativos que possibilitem compreender com maior profundidade os processos de construção e compartilhamento de valores relacionados à sustentabilidade. Novas investigações também poderão aprofundar a análise da incorporação de valores ambientalmente desejáveis entre diferentes grupos de trabalhadores, considerando características sociodemográficas, como gênero e pertencimento geracional, a fim de compreender possíveis variações na forma como esses valores são percebidos e internalizados no contexto organizacional.

Ao demonstrar que a sustentabilidade, embora formalmente integrada às diretrizes institucionais, avança gradualmente rumo à incorporação cultural, este estudo confirma que a transformação de valores organizacionais é processo histórico e coletivo (Schein, 2022). A governança ambiental estabelece as condições estruturais para essa mudança, mas são as práticas, interpretações e formas de engajamento dos atores institucionais que efetivamente transformam diretrizes formais em valores vivenciados. A consolidação da sustentabilidade, portanto, deve ser compreendida como movimento contínuo, dependente da articulação entre governança, cultura organizacional e participação institucional.

8. Referências

- Abe, J., Brown, B., Ajao, E. A., & Donkor, S. (2016). Local to regional polycentric levels of governance of the Guinea current large marine ecosystem. *Environmental Development*, 17, 287–295.
- Adams, C., Borges, Z., Moretto, E. M., & Futeemma, C. (2020). Governança ambiental no Brasil: Acelerando em direção aos objetivos de desenvolvimento sustentável ou olhando pelo retrovisor?. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(81).
- Almeida, D., Beuren, I., & Monteiro, J. (2021). Reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas na empresa familiar. *BBR. Brazilian Business Review*, 18, 140-159.
- Andrade, D. C. T. (2021). Comprometimento Institucional: um modelo interpretativo para o serviço público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Andrade, D. C. T., & Vasconcelos, V. N. D. S. A. (2020). Organizational values, personal values and job satisfaction and the influence of these constructs in the workplace engagement: an analysis framework proposal for the public service. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 7(1), 15-31.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barboza, L. L., Bertassini, A. C., Gerolamo, M. C., & Ometto, A. R. (2022). Valores organizacionais como suporte para a economia circular e a sustentabilidade. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021-0331.
- Barroso, A. S. (2015). Inserção e integração da sustentabilidade na cultura do Instituto Federal de Goiás-Câmpus Itumbiara. Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Bizerril, M. X. A., Rosa, M. J., & Carvalho, T. (2018). Construindo uma universidade sustentável: uma discussão baseada no caso de uma universidade portuguesa. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 23, 424-447.
- Bonotto, D. M. B. (2008). Contribuições para o trabalho com valores em educação ambiental. *Ciência & Educação*, 14, 295-306.

- Borsatto, J. M. L. S., Marcolin, C. B., Abdalla, E. C., & Amaral, F. D. (2024). Aligning community outreach initiatives with SDGs in a higher education institution with artificial intelligence. *Cleaner and Responsible Consumption*, 12, 100160.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República.
- Brasil. (1999). 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. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*.
- Brasil. (2002). Decreto nº 4.281, de 25 de junho de 2002. Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências. Recuperado em 30 de maio de 2025.
- Brasil. (2012). Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP.
- Brasil. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília.
- Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação (2012). Resolução Nº 2, de 15 de junho de 2012. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Brasília.
- Brasil. Ministério do Meio Ambiente. (2020). PORTARIA Nº 326, DE 23 DE JULHO DE 2020. Institui o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - Programa A3P e estabelece suas diretrizes. Brasília.
- Brasil. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. (2023). PORTARIA GM/MMA Nº 524, DE 15 DE JUNHO DE 2023. Institui o Projeto Salas Verdes e estabelece suas diretrizes. Brasília.
- Câmara, J. B. D. (2013). Governança ambiental no Brasil: ecos do passado. *Revista de sociologia e política*, 21, 125-146.
- Comunica UFU (2023), “UFU é destaque em sustentabilidade em ranking mundial de universidades”, Disponível em: < <https://comunica.ufu.br/noticias/2023/07/ufu-edestaque-em-sustentabilidade-em-ranking-mundial-deuniversidades#:~:text=UFU%20se%20destaca%20em%20a%C3%A7%C3%B5es%20sustent%C3%A1veis%20e%20de%20ensino&text=Visando%20garantir%20um%20futuro%20mais,institui%C3%A7%C3%B5es%20brasileiras%20analizadas%20pelo%20ranking>>. Acesso em 20 dez. 2024.
- Comunica UFU (2024), “UFU fica no ‘Top 3’ das universidades brasileiras em ranking de produção e consumo responsáveis”, Disponível em: < <https://comunica.ufu.br/noticias/2024/06/ufu-fica-no-top-3-das-universidades-brasileiras-em-ranking-de-producao-e-consumo#:~:text=Considerando%20todos%20os%20dados%20do,c%20o%20Portal%20Comunica%20UFU>>. Acesso em 20 dez. 2024.
- Cuenca, R., & Tomei, P. A. (2022). Alinhamento Cultural e Comportamentos Humildes: Um Estudo de Caso. *Revista Economia & Gestão*, 22(61).
- Dias Sobrinho, J. (2013). Educação superior: bem público, equidade e democratização. *Avaliação: revista da avaliação da educação superior (Campinas)*, 18, 107-126.
- Ferreira, L. E., Carvalho, R. M., Lavarda, R. A. B., & Martins, C. B. (2021). Análise da influência da cultura organizacional no planejamento estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região Centro-Oeste do Brasil. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(2), 230-249.
- Fonseca, V. S. (2003). A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 47-66.
- Franco, S. C., Moura-Leite, R. C., Cameron, M. M., de Jesus Lopes, J. C., & Almeida, V. L. (2017). Plano de gestão de logística sustentável e seus indicadores: o conteúdo mínimo de divulgação, conscientização e capacitação nas universidades federais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 204-226.
- Freitas, M. E. de (2009). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. Cengage Learning.
- Geng, Y., & Huang, F. (2022). Coupling coordination between higher education and environmental governance: Evidence of western China. *PloS One*, 17(8).
- Gil, A. C. (2024). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. Editora Atlas SA.

- Grupo de Trabalho da Sociedade Civil para a Agenda 2030. (2024). Relatório Luz 2024 sobre a Agenda 2030 no Brasil.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., Anholon, R., Platje, J. & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761.
- Leal Filho, W., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., Novo-Corti, I., Venkatesan, M., & Emblen-Perry, K. (2021). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 6002-6020.
- Maruyama, Ú., Issberner, L. R., & Prado, P. (2021). Cultivando as Sementes da Educação para Sustentabilidade: Regime de Informação na IES Pública Brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(2).
- Maruyama, Ú., Trigo, A. M. G., & Trigo, J. A. (2022). Governança ambiental: transparência e efetividade de práticas sustentáveis em IES. *LIINC em Revista*, 18(1), e5922-e5922.
- Matarazzo, G., Quintão, F., & Serva, M. (2021). Vigiar ou educar: A governança ambiental como experiência. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Mohamed, N. H., Noor, Z. Z., & Sing, C. L. I. (2019). Environmental sustainability of universities: critical review of best initiatives and operational practices. *Green engineering for campus sustainability*, 5-17.
- Morrison, T. H., Adger, W. N., Brown, K., Lemos, M. C., Huitema, D., Phelps, J., Evans, L., Cohen, P., Song, A. M., Turner, R., Quinn, T., & Hughes, T. P. (2019). The black box of power in polycentric environmental governance. *Global Environmental Change*.
- Niedlich, S., Bauer, M., Doneliene, M., Jaeger, L., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2020). Assessment of sustainability governance in higher education institutions—A systemic tool using a governance equalizer. *Sustainability*, 12(5), 1816.
- Nunes, T. S., da Rosa Tolfó, S., & Garcia, I. S. (2018). Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(2), 123-135.
- Oliveira, A. C. M. D. (2007). Responsabilidade socioambiental e integração: o caso Cargil Agrícola S/A-Complexo Industrial de Uberlândia-Minas Gerais. Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Rohrich, S. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Sustentabilidade ambiental em Instituições de Ensino Superior, um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. *Gestão & Produção*, 26(2), e2861.
- Schein, E. H. (2022). Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas.
- Sharpe, N. R., De Veaux, R. D., & Velleman, P. F. (2011). Estatística aplicada (L. Viali, Trad.). Bookman.
- Srivastava, A. P., Mani, V., Yadav, M., & Joshi, Y. (2020). Authentic leadership towards sustainability in higher education—an integrated green model. *International Journal of Manpower*, 41(7), 901-923.
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23, 17-24.
- Tamayo, Á. (2022). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6, 192-213.
- Tamayo, A., & Porto, J. B. (2008). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 433-454.
- Universidade Federal de Uberlândia (2025). Conheça a UFU. Disponível em: < <https://ufu.br/institucional> > Acesso em: 20 dez. 2025.
- Universidade Federal de Uberlândia (2025). PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS 2025- PDP. |
- Universidade Federal de Uberlândia (2022). Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão – PIDE da Universidade Federal de Uberlândia 2022-2027 (revisado).
- Universidade Federal de Uberlândia. (1999). Estatuto.
- Universidade Federal de Uberlândia. (1999). Regimento Geral.
- Universidade Federal de Uberlândia. (2012). RESOLUÇÃO Nº 26/2012, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO. Estabelece a Política Ambiental da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.
- Vargas, D. L. (2021). “Na contramão da sustentabilidade”: a pauta da governança ambiental no Brasil. *COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional*, 18(2, abr./jun.), 90-104.